



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Thalita Reis da Silva

**LIDERANÇA CONECTIVA: estudo na gestão dos cursos de graduação em
administração no Estado de Rondônia**

PORTO VELHO

2012

THALITA REIS DA SILVA

**LIDERANÇA CONECTIVA: estudo na gestão dos cursos de graduação em
administração no Estado de Rondônia**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação Mestrado em
Administração da Universidade Federal
de Rondônia como um dos requisitos para
obtenção do título de Mestre em
Administração.

Orientador: Prof. José Moreira da Silva Neto, Dr.

PORTO VELHO

2012

FICHA CALATOGRÁFICA

S586l

Silva, Thalita Reis

Liderança conectiva: estudo dos cursos de graduação em administração no estado de Rondônia /Thalita Reis da Silva. Porto Velho, Rondônia, 2012. 108f.: Il.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Ciências Sociais (NUCS), Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), 2012.

Orientador: José Moreira da Silva Neto, Prof^º. Dr.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Competências Organizacionais

1. Liderança conectiva
2. Estilos de liderança
3. Cursos de administração em Rondônia
4. PPGMAD
5. Silva Neto, José Moreira da I. Título

CDU: 658.3.05

Bibliotecária Responsável: Aurineide Braga / CRB 11-325

THALITA REIS DA SILVA

LIDERANÇA CONECTIVA: um estudo na gestão dos cursos de graduação em administração no Estado de Rondônia.

Dissertação apresentada em 30 de julho de 2012 ao Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) como requisito final para a obtenção do Título de **Mestre** em Administração e aprovada em sua forma final.

Prof. Osmar Siena, Dr. – PPGMAD/UNIR
Coordenador do PPGMAD/UNIR

Comissão Examinadora

Prof. José Moreira da Silva Neto, Dr.
Orientador

Prof. Maria da Glória Vitória Guimarães, Dra. - UFAM
Membro Externo

Prof. Maria Berenice Alho da Costa Tourinho, Dra. – PPGMAD/UNIR
Membro

PORTO VELHO
2012

Dedicatória

***Dedico este trabalho a Vera Lúcia Reis
da Silva, minha amada mãe, e a João
Batista Xavier da Silva, meu amado pai.
Os pais mais maravilhosos que Deus
poderia me dar.***

AGRADECIMENTO

Agradeço a minha lindíssima família, Minha amada avó, tios e primos, que mesmo distantes, nem por um minuto deixaram de torcer por mim.

Agradeço aos amigos Daniel López Villegas, Daniel Thomás Franco de Sá, Edson Melo de Souza e Thaís Oliveira que mais que apoio moral, por vezes, utilizaram seu tempo contribuindo diretamente para que eu obtivesse este título, ora por meio de palavras, que sempre foram bálsamo em minha vida, ora fazendo traduções e até mesmo transcrições de minhas entrevistas quando eu não tinha tempo.

Agradeço a Poliana Pereira, a Flávio Lecir Barbosa e a Adelmo Pedro Oliveira Júnior e suas respectivas famílias que me acolheram em suas casas durante minha pesquisa de campo pelo interior do Estado de Rondônia.

Agradeço a minha querida turma, mestrandos do PPGMAD 2010, por colorirem esta minha etapa de vida, me acolhendo sempre tão bem. Eu REALMENTE sou grata por isto.

Agradeço aos amigos maravilhosos que fiz na cidade de Porto Velho, em especial a Aurineide Alves Braga e a Eduardo Renato Zimmerli. Tenho certeza, meninos, que nossa amizade foi planejada por Deus e nós tão lindamente a soubemos por em prática. Neidinha e Eduzinho, eu realmente amo MUITO vocês. Não há palavras que expressem minha gratidão por TUDO o que vocês fizeram por mim. Estarão para sempre em meu coração.

Agradeço ao corpo docente do PPGMAD que, com grande cuidado, me permitiu ampliar meus conhecimentos. Em especial ao meu querido orientador Dr. José Moreira da Silva Neto que, sabiamente, me ensinou a importância de persistir e acreditar cada vez mais em meu potencial, e ao Dr. Osmar Siena, pela prontidão e paciência em dirimir quaisquer dúvidas. Professores pelos quais nutro grande apreço que não se limita apenas ao profissional, mas abrange grande estima pessoal. Meus queridos professores, MUITO OBRIGADA!

Não poderia deixar de agradecer à instituição educacional, razão de eu estar hoje aqui, Universidade Federal de Rondônia a qual me permitiu exercer brilhantemente mais essa etapa, em especial ao Programa de Pós Graduação Mestrado em Administração – PPGMAD.

Agradeço ainda à instituição mantenedora com bolsas de incentivo a pesquisas científicas, à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES suporte fundamental para que eu pudesse dedicar-me com afinco em meus estudos.

E por último e não menos importante agradeço aquele que me sustenta. A Ti oh Deus atribuo meu título de Mestre, porque foste Tu quem me permitiu vencer mais essa etapa.

Por tudo isso e muito mais, SOU GRATA.

**“Queres mudar o mundo? Então
comeces por si mesmo!”**

Thalita Reis

SILVA, Thalita Reis da. **Liderança Conectiva**: um estudo na gestão dos cursos de graduação em Administração no Estado de Rondônia. 2012. 108 f. Mestrado (Dissertação de Dissertação) Programa de Pós-Graduação em Administração, Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas, Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR. Porto Velho, 2012.

Resumo

Os desafios dos líderes no atual contexto mundial podem ser sintetizados em três palavras: inovação, relevância e relacionamento, pois se até então, o foco privilegiado era a sociedade industrial, no final do século XX ele foi se movendo rapidamente para a sociedade do conhecimento em rede. Nesse novo foco, a interdependência e a colaboração emergem como essenciais. E, daí a necessidade de uma nova abordagem de liderança – a conectiva. Objetiva-se com esta pesquisa, compreender os fatores que caracterizam e formam a Liderança Conectiva, como componente fundamental à educação de futuros líderes, analisando a percepção de coordenadores e professores de cursos presenciais de graduação em administração no Estado de Rondônia, em relação à presença da Liderança Conectiva na gestão do curso de administração. Assim, a questão básica de pesquisa consistiu na busca da propensão ao uso do Modelo da Liderança Conectiva numa perspectiva de sociedade de conhecimento e tendo como loco e foco, os líderes de cursos presenciais em administração no Estado de Rondônia. Operacionalmente, a pesquisa se deu em três etapas: compreensão e síntese do conhecimento teórico; busca dos fatores correspondentes ao conhecimento teórico pela percepção empírica dos coordenadores de cursos; e percepção empírica dos professores sobre a presença dos estilos de Liderança Conectiva em seus ambientes de trabalhos. Assim o método utilizado na pesquisa foi o indutivo, já que o conhecimento conclusivo foi sendo construído em partes a partir de uma pressuposta metodologia de liderança – a conectiva. O tamanho da população e amostra delimitadas constituiu-se em 12 cursos. O processo de análise se voltou mais para a compreensão do comportamento de atributos no contexto teórico-empírico da liderança, utilizando-se de uma estratégia mista com a predominância da característica qualitativa na pesquisa. Finalmente, os achados da pesquisa proporcionaram concluir que, tanto a questão colocada em desafio, quanto o objetivo estabelecido para esta pesquisa foram respondidos, possibilitando uma caracterização mais compreensiva de modo teórico-empírico sobre o conhecimento contextual da Liderança Conectiva presente nos cursos de graduação em administração no Estado de Rondônia.

Palavras-chave: Liderança Conectiva. Estilos de liderança. Cursos de Administração em Rondônia.

SILVA, Thalita Reis da. **Liderazgo Conectivo**: un estudio en la gestión de las carreras de pregrado en Administración en el Estado de Rondonia, Brasil. 2012. 108f. Maestría (Disertación de Disertación) Programa de Posgrado en Administración, Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas, Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR. Porto Velho, 2012.

Resumen

Los desafíos de los líderes en el actual contexto mundial pueden ser sintetizados en tres palabras: innovación, relevancia y relaciones, pues si hasta entonces, el enfoque privilegiado era la sociedad industrial, a finales del siglo XX el enfoque fue cambiando rápidamente hacia la sociedad del conocimiento en red. En este nuevo enfoque, la interdependencia y la colaboración emergieron como factores esenciales. Y, por eso, la necesidad de un nuevo abordaje de liderazgo – el conectivo. El objetivo de esta investigación fue comprender los factores que caracterizan y forman el liderazgo conectivo, como componente fundamental a la educación de futuros líderes, analizando la percepción de directores de carrera y profesores de cursos presenciales de pregrado en administración en el Estado de Rondônia-Brasil, con relación a la presencia de Liderazgo Conectivo en la gestión de la carrera de administración. Así, la cuestión básica de investigación consistió en la búsqueda de propensión al uso del Modelo de Liderazgo Conectivo desde una perspectiva de sociedad de conocimiento y teniendo como locus y enfoque, los líderes de carreras presenciales en administración en el Estado de Rondonia. Operacionalmente, la investigación se dio en tres etapas: comprensión y síntesis del conocimiento teórico; búsqueda de los factores correspondientes al conocimiento teórico por la percepción empírica de los directores de carrera; y percepción empírica de los profesores sobre la presencia de los estilos de liderazgo conectivo en sus ambientes de trabajo. Así, el método utilizado en la investigación fue inductivo, ya que el conocimiento conclusivo se fue construyendo en partes desde una presupuesta metodología de liderazgo – el conectivo. El tamaño de la población y muestra delimitadas se constituyeron en 12 carreras de Administración. Siendo que el proceso de análisis se volcó más hacia la comprensión del comportamiento de atributos en contexto teórico-empírico de liderazgo, utilizándose una estrategia mixta con características predominantemente cualitativas en la investigación. Finalmente, los resultados de la misma proporcionaron satisfactoriamente una conclusión, que tanto la cuestión colocada en desafío, como también, el objetivo establecido para la investigación fueron respondidos, posibilitando una caracterización más comprensiva de modo teórico-empírico sobre el conocimiento contextual de liderazgo conectivo presente en las carreras de pregrado en administración en el Estado de Rondonia.

Palabras clave: Liderazgo conectivo. Estilos de liderazgo. Carreras de Administración en Rondônia, Brasil.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES – Figuras

Figura 1– Modelo de Liderança Conectiva	35
Figura 2– Distribuição de IES com curso presencial em administração em Rondônia	59
Figura 3 - Porcentagem de presença do fator ‘ser destemido’	66
Figura 4– Porcentagem de presença do fator ‘autoritarismo’	67
Figura 5 - Porcentagem de presença do fator ‘mutualidade e inclusão’	67
Figura 6– Rede de características encontradas	68
Figura 7– Capacidade de influência	69
Figura 8– Habilidade em proporcionar sentimento de unidade	70
Figura 9– Exercício da ética pelos coordenadores	70
Figura 10– Autenticidade dos coordenadores	71
Figura 11– Conforto em prestar contas	71
Figura 12– Capacidade de negociação de conflitos para o bem comum	71
Figura 13– Utiliza pessoas e processos para resolver problemas do grupo	72
Figura 14– Coordenadores repassam tarefas interessantes aos professores	72
Figura 15– Capacidade de o coordenador promover a lealdade dos professores	73
Figura 16- Características identificadas concernentes ao Modelo de Liderança Conectiva, segundo perspectiva dos coordenadores.	73
Figura 17 - Distribuição das características identificadas segundo perspectiva dos coordenadores	74
Figura 18– Porcentagem de presença dos fatores correspondentes ao Grupo Relacional	75
Figura 19 - Incidência do grupo Relacional segundo perspectiva dos professores.	75
Figura 20- Incidência do fator ‘Une Forças’ segundo perspectiva dos professores.	76
Figura 21 - Incidência do fator ‘Ajuda’ segundo perspectiva dos professores.	76
Figura 22- Incidência do fator ‘Mentor’ segundo perspectiva dos professores.	77
Figura 23– Porcentagem de presença dos fatores correspondentes ao Grupo Direto	78
Figura 24- Incidência do grupo Direto segundo perspectiva dos professores.	78
Figura 25 - Incidência do fator ‘Excede’ segundo perspectiva dos professores.	79
Figura 26 - Incidência do fator ‘Supera Desempenho’ segundo perspectiva dos professores.	79
Figura 27- Incidência do fator ‘Assume Comando’ segundo perspectiva dos professores.	80
Figura 28– Porcentagem de presença dos fatores correspondentes ao Grupo Instrumental	81
Figura 29 - Incidência do fator ‘Convence’ segundo perspectiva dos professores.	82
Figura 30 - Incidência do fator ‘Forma Redes’ segundo perspectiva dos professores.	82
Figura 31 - Incidência do fator ‘Dá Poder’ segundo perspectiva dos professores.	83
Figura 32 - Incidência do grupo Instrumental segundo perspectiva dos professores.	84
Figura 33 - Incidência do grupo Instrumental segundo perspectiva dos professores.	85
Figura 34 - Incidência sem o percentual dos Fatores correspondentes ao Modelo Liderança Conectiva segundo perspectiva dos coordenadores e professores.	86

LISTA DE ILUSTRAÇÕES - Quadros

<i>Quadro 1a - Síntese das abordagens de liderança (Continua)</i>	23
<i>Quadro 1b - Síntese das abordagens de liderança (Continuação)</i>	24
<i>Quadro 1c - Síntese das abordagens de liderança (Conclusão)</i>	25
<i>Quadro 2 – Distinção entre as teorias de Traços de Personalidade, Estilos de Liderança, Liderança Situacional e Modelo da Liderança Conectiva</i>	33
<i>Quadro 3 - Características de Líderes Conectivos</i>	33
<i>Quadro 4a– Síntese quanto à Mentalidade a respeito de Liderança (Continua)</i>	48
<i>Quadro 4b – Síntese quanto à Mentalidade a respeito de Liderança (Continua)</i>	49
<i>Quadro 5 - Síntese quanto às características</i>	50
<i>Quadro 6 - Síntese quanto a qual o(s) estilo(s) de liderança conectiva é(são) empreendido(s) pelos coordenadores</i>	51
<i>Quadro 7 - Síntese quanto qual o(s) estilo(s) de liderança conectiva Relacional (Colaborador, o Contribuinte e o Vicário) é (são) empreendido(s) pelos coordenadores</i>	52
<i>Quadro 8 - Síntese quanto a qual o(s) estilo(s) de liderança conectiva Direto (Intrínseco, Competitivo e de Poder) é(são) empreendido(s) pelos coordenadores</i>	53
<i>Quadro 9a - Síntese quanto a qual o(s) estilo(s) de liderança conectiva Instrumental (Pessoal, Social, Confiante) é (são) empreendido(s) pelos coordenadores (Continua)</i>	54
<i>Quadro 9b - Síntese ao(s) estilo(s) de liderança conectiva Instrumental (Pessoal, Social, Confiante) é (são) empreendido(s) pelos coordenadores. (Conclusão)</i>	55
<i>Quadro 11 - Descrição das Categorias Analisadas (Continua)</i>	63
<i>Quadro 12 - Descrição das Categorias Analisadas (Conclusão)</i>	64
<i>Quadro 13 - Análise Alfa Cronbach da Pesquisa</i>	65
<i>Quadro14 - Comparativa entre as perspectivas dos coordenadores e professores correspondentes aos fatores que compõem o Modelo Liderança Conectiva.</i>	85

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTO E QUESTÃO DA PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	17
1.3.1 INSERÇÃO À APRENDIZAGEM NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL / ORGANIZACIONAL	17
1.3.2 INSERÇÃO À LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	19
2 BASE TEÓRICA DO CONHECIMENTO	20
2.1 EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA	20
2.2 O MODELO DE LIDERANÇA CONECTIVA	28
2.2.1 OS ESTILOS QUE COMPÕEM O MODELO DE LIDERANÇA CONECTIVA	34
2.2.1.1 GRUPO DE ESTILOS DIRETOS	36
2.2.1.2 GRUPO DE ESTILOS RELACIONAL	39
2.2.1.3 GRUPO DE ESTILOS INSTRUMENTAL	42
2.3 COORDENADOR COMO LÍDER CONECTIVO	45
2.4 MODELAGEM DO CONHECIMENTO TEÓRICO À APLICAÇÃO EMPÍRICA	47
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	56
3.2 O CAMPO DA PESQUISA	58
3.3 PRÉ-TESTE	59
3.4 ETAPAS DA PESQUISA	60
3.5 TRATAMENTO DE DADOS	62
3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	65

4 RESULTADOS E ANÁLISES	66
4.1 ERA/FASE DA LIDERANÇA EM QUE OS COORDENADORES ESTÃO MENTALMENTE	66
4.2 CARACTERÍSTICAS DOS COORDENADORES	68
4.3 ESTILO(S) DE REALIZAÇÃO DA LIDERANÇA CONECTIVA E SEUS RESPECTIVOS ESTILO QUE É(SÃO) EMPREENDIDO(S) PELOS COORDENADORES	74
4.3.1 ESTILO(S) DE LIDERANÇA CONECTIVA RELACIONAL (COLABORADOR, O CONTRIBUINTE E O VICÁRIO) É(SÃO) EMPREENDIDO(S) PELOS COORDENADORES	74
4.3.2 ESTILO(S) DE LIDERANÇA CONECTIVA DIRETO (INTRÍNSECO, COMPETITIVO E DE PODER) É(SÃO) EMPREENDIDO(S) PELOS COORDENADORES	77
4.3.3 ESTILO(S) DE LIDERANÇA CONECTIVA INSTRUMENTAL (PESSOAL, SOCIAL, CONFIANTE) É(SÃO) EMPREENDIDO(S) PELOS COORDENADORES	80
5 CONCLUSÕES	88
REFERÊNCIAS	92
APÊNDICE	96

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto e Questão da Pesquisa

Aprende-se as primeiras noções sobre liderança já na infância, com nossos pais, a partir dos ensinamentos para a nossa sobrevivência (BASS, 1990). Portanto, não é surpresa que a liderança seja considerada um fenômeno universal.

O trabalho e o trabalhador têm vivido um contexto de aceleradas mutações. Drucker (1998) salienta que, nos dois últimos séculos, os serviços afastaram-se da casa do trabalhador e das pessoas que trabalhavam sozinhas, passando a concentrar-se em organizações. Estas, por sua vez, impulsionaram a transição do trabalho braçal para o intelectual, o que afetou direta e indiretamente o contexto histórico.

Este novo ambiente de trabalho trouxe drásticas mudanças, inclusive no conceito de liderança. A globalização, e-commerce, organizações virtuais, mudança nos interesses e expectativas dos colaboradores e um aumento na diversidade são fatores que tem contribuído para despertar o interesse sobre formas de liderança; o modo das mulheres de liderar; a liderança virtual; e a liderança servidora (DAFT, 2006).

Para explicar este percurso, Lipman-Blumen (1999) sintetizou o curso da história da humanidade em três estágios: a *era física*, a *era geopolítica* e a *era conectiva*. Estes diferentes contextos vividos em cada Era direcionaram, também, a mudança nos estilos de liderança. Na *era* atual, a *conectiva*, as antigas estruturas de liderança autoritária, competitiva e inflexibilidade individualista estão se desfazendo, tornando-se obsoletas perante duas forças antagônicas, interdependência e diversidade.

Neste contexto, faz-se necessária uma liderança diferenciada. Para tanto, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) conceituam e justificam a necessidade de uma liderança estratégica ao salientar que,

liderança estratégica é a capacidade de antecipar, vislumbrar, manter a flexibilidade e capacitar outros a promover mudanças estratégicas sempre que necessário. Multifuncional por natureza, a liderança estratégica envolve gerenciar por meio dos outros, [...], e lidar com as mudanças cada vez maiores no cenário competitivo do século XXI. [...]. Em função da complexidade desse cenário e de sua natureza global, os líderes estratégicos devem aprender a influenciar de maneira eficaz o comportamento humano [...]. Por meio de palavras, exemplos pessoais e pela capacidade de visualizar o futuro, o líder estratégico eficiente exerce influência significativa sobre as atitudes, os pensamentos e sentimentos daqueles com quem trabalha (p, 343).

Este modo de liderança torna-se cabível, uma vez que, na Era da Conectividade, a tecnologia e novos conhecimentos estão estreitando o caminho entre pessoas. De acordo com Lipman-Blumen (1999), as marcas identificadoras da *era conectiva* podem ser observadas em todos os níveis das organizações e em todas as esferas de atividade humana.

Nesta perspectiva, novos desafios são prementes, pois como Senge (2005) ressalta, no decorrer de nossas vidas, nas mudanças de cenário, depara-se com inúmeros desafios, os quais exigem cada vez mais o desenvolvimento de competências para atuar no mundo imprevisível e de vanguarda. Assim, se estivermos prontos para eles, viver e aprender tornam-se indissociáveis; a aprendizagem passa a ser fundamental na *era conectiva*.

Jean Lipman-Blumen, uma renomada pesquisadora em liderança dos Estados Unidos, apoiada em pesquisas empíricas, desenvolveu o Modelo de Liderança Conectiva, base teórica deste estudo. A autora classifica os estilos de liderança, permitindo visualizar comportamentos de líderes em um aspecto mais amplo do que de costume, permitindo observar um grupo de estilos políticos ou instrumentais que, utilizam a si próprios e os outros como instrumentos para atingir metas.

O modelo desenvolvido ajuda na análise de lideranças em termo de preferência de comportamentos básicos, chamados de estilos de realização. É importante ressaltar que analisar os estilos de realização proporciona a compreensão de *como* as pessoas conseguem atingir seus objetivos e não o *que* são seus objetivos. O modelo é dividido em três grupos de estilos de realização – Direto, Relacional e Instrumental. Cada grupo é subdividido em outros estilos, com um total de nove estilos, a maioria das pessoas desenvolve um repertório restrito de estilos de realização.

Destes três grupos, de acordo com Lipman-Blumen (1999), o estilo Instrumental é a estrada menos percorrida, e harmoniza as forças antagônicas da

diversidade e interdependência representadas pelos grupos Diretos e Relacionais. Dentro do grupo Instrumental há três estilos – Pessoal, Social e Confiante. A autora enfatiza ainda que é necessário haver líderes com talentos instrumentais para formar comunidades. Eles sabem como orquestrar as conversações no nível da comunidade, porque os líderes conectivos utilizam esses estilos instrumentais de forma ética e altruística podendo integrar o que normalmente seriam forças centrífugas de diversidade e interdependência eminentemente encontradas em uma instituição de ensino.

Assim sendo esta investigação buscou responder a seguinte questão: **Qual a propensão ao uso do Modelo da Liderança Conectiva empreendido pelos dirigentes dos cursos de graduação em administração no Estado de Rondônia?**

É válido ressaltar que a pesquisa, na tentativa de responder tal questionamento, utilizou-se de uma abordagem passando pela perspectiva dos coordenadores, atores que exercem a liderança estudada, ou seja, utilizou-se de uma auto-percepção, bem como pela percepção dos professores, quanto à atuação destes coordenadores.

Como percepção, adota-se o conceito trazido por Robbins, Judge e Sobral (2010), segundo o qual a percepção é o “processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu meio” (p.159), sendo considerado um fator importante uma vez que no mundo comportamental é o mundo na forma como é percebido.

E embora, tais eixos estejam fundamentados na perspectiva comportamental, a leitura e análise do trabalho foram feitas por meio da perspectiva administrativa.

Para tanto, esta dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos: introdução, base teórica do conhecimento, aspectos metodológicos da pesquisa, resultados e análises, e conclusões.

1.2 Objetivos da Pesquisa

Na busca de resposta para a questão proposta nesta pesquisa, teve-se como objetivo geral:

Compreender os fatores que caracterizam e formam a Liderança Conectiva, como componente fundamental à educação de futuros líderes, analisando a percepção de coordenadores e professores de cursos presenciais de graduação em administração no Estado de Rondônia, em relação à presença da Liderança Conectiva na gestão do curso de administração.

Para a consecução do objetivo geral foram estabelecidos três objetivos específicos:

- Sintetizar o conhecimento sobre Liderança Conectiva para a sua aplicação e evidência empírica nos cursos de graduação em administração;
- Identificar os fatores presentes concernentes à Liderança Conectiva empreendida pelos coordenadores de cursos de administração;
- Analisar, segundo a percepção dos coordenadores e professores, a presença dos estilos desta modalidade de liderança na gestão dos cursos em questão.

1.3 Justificativa da Pesquisa

A liderança, apesar de ser um tema muito explorado e discutido, constitui um dos mais complexos fenômenos que permeiam os estudos organizacionais (DELFINO, SILVA, ROHDE, 2010). Os estudos dos traços pessoais do líder, dos estilos de liderança, da liderança contingencial, da nova liderança e da liderança de equipes são as principais abordagens sobre o tema. No entanto, sobre 'Liderança Conectiva', temática de vanguarda, durante a investigação feita nas plataformas Scielo e Domínio Público, para este estudo, tendo como palavras-chave 'liderança conectiva', não se identificou trabalho que tratasse desta abordagem como tema central. Esta pesquisa justifica-se, portanto, em duas relevantes inserções: aprendizagem como um componente para a melhoria da educação profissional/organizacional; e inserção à linha de pesquisa do Programa de Mestrado em Administração.

1.3.1 Inserção à Aprendizagem na Educação Profissional / Organizacional

Dencker (2002) salienta que a educação, enquanto espelha e reproduz a sociedade, é um mecanismo de socialização e manutenção de estrutura social que

não se restringe a reproduzir e manter essa estrutura, pois ela própria resulta das modificações ocorridas no âmago da sociedade, que é, por natureza, dinâmica. A reforma educacional é um processo permanente que acompanha e participa de forma ativa da evolução da sociedade.

Neste contexto, Berger (1999) destaca que as mudanças ocorridas na metade do último século também originaram inquietações na educação, como, por exemplo, a homologação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB, Lei 9.394/96, que se constitui em um marco para a educação profissional. Essas inquietações trouxeram novo enfoque: educação profissional tem como objetivos não só a formação de técnicos de nível médio, mas a qualificação, a requalificação, a profissionalização de trabalhadores de qualquer nível de escolaridade, a atualização tecnológica permanente e a habilitação nos níveis médio e superior.

Por consequência, observa-se uma demanda, nas Instituições de Ensino Superior (IES), por líderes com perfil que atendam as forças da interdependência e diversidade que contemplem uma maior sintonia com as tensões do mundo contemporâneo (LIPMAN-BLUMEN, 1998).

Para Andrade (2001), este cenário requer modelos de gestão delineados por novos procedimentos acadêmicos e coordenadores dotados dos requisitos da era da informação e do conhecimento, uma vez que considerados como responsáveis pelo desempenho de pessoas desde o início da década de 1950, somente hoje pode-se defini-los como responsáveis pela aplicação e execução do conhecimento (DRUCKER, 2011).

Logo, faz-se necessário que haja líderes capazes de lidar e aprender com desafios como curto prazo de tempo; com a necessidade de criar soluções inovadoras; que tenham a capacidade de ter uma visão e atingir metas, bem como, resolver problemas muito maiores que o inicial; e principalmente, que tenham a capacidade de lidar com a interdependência e a diversidade presentes neste novo cenário, na *era conectiva*. Esta é a motivação para que este trabalho tivesse como tema a Liderança Conectiva, a ser investigada no ambiente educacional formador de novos profissionais.

Por conseguinte, esta pesquisa torna-se relevante, pois buscou investigar a propensão ao uso do Modelo de Liderança Conectiva empreendida pelos dirigentes dos cursos de graduação em administração dentro de um ambiente de instituições de ensino superior.

Desta forma, se fez importante realizar uma investigação dentro de um ambiente educacional já que as instituições de ensino, segundo Senge (2005) podem ser recriadas, vitalizadas e renovadas de forma sustentável, não por decreto ou ordem e nem por fiscalização, mas pela adoção de uma orientação “aprendente”. O autor ressalta ainda que a educação é uma das principais funções que transmite valores, normas e expectativas para as pessoas em uma ampla escala. Esta influência pode levar a uma maior competitividade e exploração ou pode levar ao desempenho de competências que enseje às pessoas contribuir para um mundo melhor. Deste modo, pretendeu-se lançar um olhar especial para o modo como os estilos de liderança são empreendidos dentro do ambiente educacional de nível superior em Rondônia.

Com os resultados desta pesquisa, espera-se poder despertar naqueles que exercem a liderança o desejo de ampliar seus estilos de realização, e consequentemente desprenderem-se de paradigmas obsoletos que em nada contribuem, ao contrario, só atrapalham o desempenho de tais líderes.

1.3.2 Inserção à Linha de Pesquisa: Estratégia e Competências Organizacionais

O objetivo básico da linha de pesquisa, na qual esta dissertação está inserida, consiste em estudar as perspectivas de aprendizagem, inovação, sustentabilidade e estratégias alternativas de gestão na organização, a partir da análise de diferentes níveis das estruturas de competência humana, tecnológica e organizacional.

Diante do escopo apresentado na linha de pesquisa e também, do propósito explicitado no objetivo geral desta dissertação, a inserção se dá na compatibilidade de se caracterizar os fatores da Liderança Conectiva e de evidenciar segundo a percepção de coordenadores e professores, a presença dos estilos da modalidade de Liderança Conectiva na gestão dos cursos presenciais de graduação em administração no Estado de Rondônia.

2 BASE TEÓRICA DO CONHECIMENTO

2.1 Evolução da Liderança

Paralela à evolução da humanidade, sempre esteve a evolução da liderança. Desenhos - de cinco mil anos atrás - grafados em rochas egípcias ilustrando a figura do líder da tribo e de seus seguidores; os profetas, sacerdotes, chefes e reis que serviram como símbolos, representantes, e modelos para as pessoas no Antigo e Novo Testamento; bem como, nos Upanishads¹, nos clássicos gregos e latinos, e nas sagas islandesas comprovam claramente isto (BASS, 1990).

Conceitualmente, a liderança foi abordada por algumas escolas, conforme quadro. Para fins deste estudo, o conceito sobre liderança que vai orientar a pesquisa é

Liderança, no conceito trazido por Vergara (2007), é

a competência para exercer influência sobre indivíduos e grupos. Segundo, de que tal competência constitui um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, expresso em ações. E, terceiro, de que esses conhecimentos e habilidades resultam de aprendizagem contínua (p,61).

Seu estudo avançou com o surgimento da civilização. Todas as sociedades criaram mitos para fornecer explicações plausíveis e aceitáveis para que houvesse o domínio dos líderes sobre os liderados. Embora os padrões de comportamento que são considerados aceitáveis em líderes difiram de tempos em tempos e de uma cultura para outra, há semelhanças, uma vez que a liderança ocorre em todos os povos, independentemente da cultura, sejam eles isolados aldeões indianos, nômades das estepes da Eurásia, ou pescadores da Polinésia (BASS, 1990).

Dos percursos históricos emergiram mudanças em todos os aspectos da sociedade, inclusive no modo como a liderança é exercida. Embora estudos a respeito desta temática tenham começado muito tempo depois do surgimento do homem, ela sempre esteve presente no cotidiano da humanidade. Pois é no seio familiar que se aprende as primeiras noções de liderança, pois que na infância os

¹ Os Upanishadsé uma coleção de textos filosóficos que formam a base para a religião hindu teórica. Eles também são conhecidos como Vedanta, o fim do Veda. No mais puro sentido, eles não são *Sruti* (verdades reveladas), mas sim comentários que explicam a essência da estação (conhecimento revelado). Os Upanishads são encontrados principalmente na parte final dos Brahmanas e nos Aranyakas (Wikipédia, 2012).

pais exercem o papel de direcionar os filhos quanto e ao que ou como estes devem fazer para alcançar o êxito nas suas atividades.

De acordo com Azevedo (2002), grande parte das teorias sobre liderança pode ser reunida em quatro categorias básicas: a egocêntrica, até os anos de 1940, que enfatizou o estudo dos traços de personalidade; a alocêntrica, dos anos de 1940 aos anos de 1960 cuja ênfase foi dada ao comportamento, tratando dos estilos de liderança voltados aos grupos de liderados; a abordagem contingencial dos anos de 1960 aos anos de 1980, que visava analisar os fatores situacionais e de contexto; e a abordagem neocarismática, a partir dos anos de 1980, em que se desenvolvem as ideias de liderança carismática, visionária e transformacional.

Davel e Machado (2001) acrescentam que a liderança, como campo teórico e empírico de pesquisa, tem-se desenvolvido de maneira variada, dependendo das concepções e preferências metodológicas adotadas pelos pesquisadores, tendo como aspecto mais controverso de pesquisa os fundamentos epistemológicos. As distinções são marcadas pelos focos de análise utilizados, que privilegiam segmentadamente os traços do líder, o seu comportamento, os aspectos relacionados ao poder e à influência ou os fatores situacionais.

De acordo com Daft (2006), os conceitos de liderança evoluíram e continuam a evoluir à medida em que as necessidades das organizações mudam. Estas necessidades, por sua vez, emergiram das mutações sofridas nos cenários, palcos, da evolução da humanidade. As mutações ocorreram em consequência das alterações físicas (LIPMAN-BLUMEN, 1999), perspectivas administrativas (DAFT, 2006), e até mesmo, de características da personalidade (VERGARA, 2009).

Daft (2006) referencia uma perspectiva administrativa relacionada com o tempo, começando com: uma perspectiva clássica; sequencialmente passando por uma perspectiva humanista; pesquisa operacional; teoria de sistemas; abordagens contingenciais; gestão da qualidade total; organização de aprendizagem até chegar à atual, uma perspectiva voltada para o local de trabalho orientado pela tecnologia.

A perspectiva clássica enfatizava uma abordagem racional e científica no estudo de administração e procurava fazer com que as organizações fossem eficientes operando máquinas, enquanto na perspectiva tecnológica, a organização, para ser eficiente, não pode ser administrada do mesmo modo que há cem anos.

Quanto ao aspecto físico, Lipman-Blumen (1999) classificou três estágios da humanidade que influenciaram diretamente na evolução da liderança, a *era física*, a *geopolítica* e a *conectiva*.

Segundo esta autora, a *era física* começou muito antes dos primeiros registros históricos de que dispomos. Nessa *era*, as fronteiras físicas formavam barreiras quase sempre impenetráveis, tanto protegendo como destruindo. Estas barreiras naturais – florestas, montanhas, oceanos- limitavam muito o homem; desta forma, os líderes, para serem eficientes, necessitavam de independência e força para defender a soberania primitiva, bem como de um grupo de seguidores bem-definidos para atacar ou se defenderem durante um ataque em qualquer ambiente habitável do planeta. Nesta Era, os líderes precisavam ser destemidos.

Já na Era Geopolítica surgiu mais uma barreira, o idealismo. Quando as barreiras geopolíticas e ideológicas definiam a diferença entre a humanidade, era preciso haver alianças para defender-se contra os inimigos. Quando bem definidas, as barreiras ideológicas permitiam sobrevivência de maneira isolada. Embora o líder geopolítico tivesse que cumprir com as alianças estabelecidas, aquele que tivesse maior poder econômico e militar geralmente dominava a aliança. Como o ambiente era bastante competitivo, eram mais eficientes os líderes autoritários e, embora possuísem grande carisma, contavam com seguidores obedientes, passivos e amedrontados.

Após estas duas eras, apresenta-se a terceira e atual, a *era conectiva*. Nesta, as alianças geopolíticas vêm perdendo forças, em contrapartida, a conexão entre conceitos, pessoas, e ambiente estão se estreitando. Aqui, as barreiras físicas e políticas não podem mais se proteger contra os ataques. A velocidade com que a tecnologia permite o fluxo da comunicação facilita um acesso inimaginável. Todavia, à medida que a tecnologia une pessoas distantes, ela favorece o surgimento de novos grupos, aumentando a diversidade. Do mesmo modo, à medida que as diferenças ideológicas se dissolvem e as barreiras geopolíticas se modificam, nações emergem e lutam para moldar suas identidades, quando assim o fazem, novos líderes surgem.

Corroborando este pensamento, Gerson (2006) reitera que, durante muito tempo, líderes tiravam vantagens do medo que as pessoas tinham da diversidade, e o usavam como arma cruel e bastante eficaz de obter e manter poder. No entanto, líderes tradicionais estão tendo cada vez mais dificuldades em manter credibilidade

e até mesmo de se sustentar em suas posições. Lipman-Blumen (1999) salienta que a transformação da liderança não é apenas uma questão de personalidade, nem de descartar líderes ruins. Com o progresso da humanidade, o mundo civilizado passou a reconhecer o valor e a riqueza da diversidade. Novas condições históricas têm criado uma crescente demanda por mudanças na liderança. À medida que grupos com diferentes experiências e valores entram em disputa, as abordagens dos líderes para a diversidade devem transcender o compromisso da Era Geopolítica para um modelo mesclado de estilos.

Quanto às características da personalidade, tem-se a evolução das abordagens sobre liderança. Esta evolução até chegar ao modelo da liderança conectiva foram sintetizadas no quadro 1. Na sequência, dar-se-á ênfase às teorias dos traços de personalidade, a dos estilos de liderança e a liderança contingencial (ou situacional).

Quadro 1a - Síntese das abordagens de liderança (Continua)

Estilo Pessoal	Maneiras específicas escolhidas para influenciar outras pessoas – modela a maneira como o líder aborda o planejamento, a organização, e o controle.
Modelo de Traço	Identifica as características pessoais que motivam a liderança efetiva, sendo elas: inteligência; domínio; autoconfiança; elevada energia; tolerância ao estresse; integridade; honestidade; e maturidade. Embora seja chamado de Modelo de Traço, algumas das características pessoais que esse modelo identifica não são traços de personalidade em si, mas dizem respeito à habilidades e capacidades, conhecimento e experiência de um líder.
Modelo de Comportamento	Os estilos autocráticos e democráticos sugerem que é o comportamento do líder e não suas características de personalidade, que determina a eficácia da liderança. Pesquisadores de Ohio identificaram dois comportamentos principais: - Consideração: Descreve até que ponto o líder é sensível aos subordinados, respeita suas idéias e sentimentos, e estabelece a confiança mútua. - Estrutura inicial: Descreve até que ponto o líder é voltado para a tarefa e direciona as atividades de trabalho dos subordinados para o alcance da meta. Os pesquisadores de Michigan abordaram o comportamento diferente, para eles, os líderes eficazes eram aqueles que focavam nas necessidades humanas dos subordinados para poder desenvolver grupos de trabalhos com metas de alto desempenho: - Líderes voltados para o funcionário: São os líderes que estabelecem as metas de alto desempenho e demonstram um comportamento de apoio aos subordinados. - Líderes voltados para o trabalho: São os líderes com tendência de se preocupar menos com o alcance de metas e as necessidades humanas em favor do cumprimento dos prazos, em manter custos baixos e alcançar a eficiência da produção.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Jones e George, (2008); Daft (2006; 2010); e Lipman-Blumen (1999).

Quadro 1b - Síntese das abordagens de liderança (Continuação)

Modelos Contingenciais	A Grade de Liderança	Teoria bidimensional desenvolvida por Blake e Mouton da Universidade do Texas, baseada nos estudos de Ohio e de Michigan. É um modelo bidimensional de preocupações pelas pessoas X preocupação por produção. Tem o formato de grade e é composto por eixos, e estes representam uma escala de nove pontos, sendo que 1 significa baixa preocupação e 9 alta preocupação. Dos sete estilos, tem cinco como principais: a administração de equipes (9,9) – geralmente é considerada o estilo mais eficaz e é recomendada pelos gerentes porque os membros da organização trabalham juntos para realizar tarefas; a administração clube de campo (1,9) - ocorre quando a ênfase primária é dada às pessoas, e não aos resultados do trabalho; a administração de aquiescência com a autoridade (9,1) – ocorre quando a eficiência nas operações é a orientação dominante; a administração no meio do caminho (5,5) - reflete uma quantidade moderada de preocupações para ambas as pessoas e a produção; e a administração empobrecida (1,1) – significa a ausência de uma filosofia administrativa; os gerentes exercem pouco esforço em direção aos relacionamentos interpessoais ou realizações de trabalho.
	Fiedler	Um dos primeiros a afirmar que a liderança efetiva é contingente ou dependente das características do líder e da situação vigente. O modelo ajuda a explicar como um líder pode ser eficiente em uma situação e ineficiente em outras. É composto por dois estilos básicos de líder: - o orientado para relacionamento, onde o líder tem como preocupação principal desenvolver boas relações com seus subordinados e ser queridos por ele; e o líder relacionado para a tarefa, cuja preocupação principal está em assegurar que os subordinados tenham alto desempenho, focando na realização das tarefas, assegurando que o trabalho seja feito. Segundo o estudo há três situações que favorecem ou desfavorecem a liderança: a relação líder membro; a estrutura da tarefa; e o poder de posição.
	Caminho – Objetivo de House	Propõe que os líderes são capazes de motivar os subordinados identificando seus subordinados identificando seus resultados desejados, recompensando-os pelo alto desempenho e pelo cumprimento dos objetivos de trabalho de trabalho com esses resultados desejados e esclarecendo quais caminhos levam ao cumprimento dos objetivos de trabalho.
	Situacional de Hersey e Blanchard	Liga o estilo comportamental do líder com a prontidão para a tarefa dos subordinados. As pessoas com baixa prontidão para a tarefa, por causa da pouca habilidade, ou treinamento, ou insegurança, precisam de um estilo de liderança diferente daquelas que são altas na prontidão e têm boas habilidades, talentos, confiança e disposição para o trabalho.

Fonte: Jones e George, (2008); Daft (2006; 2010); e Lipman-Blumen (1999).

Quadro 1c - Síntese das abordagens de liderança (Conclusão)

Substitutos do Líder	O modelo sugere que as, às vezes, a liderança é desnecessária porque os substitutos para liderança estão presentes. Características de uma situação ou contexto que age no lugar da influência de um líder e torna a liderança desnecessária. Em certas condições, os gerentes não têm de desempenhar um papel de liderança, pois os membros de uma organização, às vezes, podem ter alto desempenho sem que o gerente exerça liderança sobre eles.
Liderança Transformacional	Liderança que conscientiza os subordinados sobre a importância de seu trabalho e desempenho para a organização, bem como sobre suas próprias necessidades de crescimento pessoal, e que motiva os subordinados a trabalharem para o bem da organização.
Liderança Transacional	Liderança que motiva os subordinados, recompensando-os pelo alto desempenho e repreendendo-os pelo baixo desempenho.
Liderança Conectiva	Mais que uma mescla de todos os estilos abordados nos modelos anteriores, o modelo os reuni e permite ao líder utilize suas características e de seus seguidores, somando as diversidades, maximizando as relações para atingir os objetivos em prol da comunidade.

Fonte: Jones e George, (2008); Daft (2006; 2010); e Lipman-Blumen (1999).

Segundo a teoria dos traços de personalidade, o indivíduo era capaz exercer influência por meio de traços de personalidade que nasciam com ele, tais como físicos, intelectuais, sociais e relacionados com tarefas (VERGARA, 2009).

O traço físico correspondia a uma boa aparência, uma boa estatura, vigor para desempenhar as atividades e força físicas. Em relação aos traços intelectuais, a adaptabilidade, a inteligência, a capacidade de oratória, o conhecimento, a capacidade de julgamento e a tomada de decisão. Inerentes aos traços sociais, a capacidade de relacionamentos interpessoais, a cooperação, as habilidades administrativas e a sociabilidade. Quanto os traços relacionados às tarefas, o impulso para a realização, a superação, a persistência contra obstáculos, a iniciativa e consciência na busca de metas (BASS, 1990).

De acordo com esta teoria, as pessoas que possuísem tais traços, características pessoais distintas, eram classificadas como líderes efetivos. Estudos posteriores vieram a esclarecer que liderança envolve muito mais que apenas os traços individuais; o enfoque passou a ser então às dinâmicas dos relacionamentos entre líderes e seguidores, como se pode perceber em:

Pesquisa que abrange mais de meio século tem demonstrado que a liderança não é redutível a um conjunto de traços inatos. Apesar do talento maior, liderança natural, para alguns indivíduos, a experiência de liderança pode ser aprendida e ampliada (LIPMAN-BLUMEN, 1997, p.20)

Abordou-se então a teoria dos estilos de liderança. Esta teoria salienta que há três estilos de liderança, o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*. O líder autocrático é aquele cuja tendência é centralizar a autoridade e depende do poder legítimo, de recompensa e de coerção para administrar os subordinados. O líder democrático é um líder que delega autoridade para outros, encoraja a participação e depende do poder referente e de perito para dirigir os subordinados. E o líder *laissez-faire*, considerado mais passivo, é um estilo ineficaz, pois permite que os seguidores façam o que desejarem (DAFT, 2006; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Esta teoria, ao abordar estes três estilos ensejou muitos modelos e programas com o objetivo de transformar as pessoas em líderes democráticos, mas estudos posteriores vieram a comprovar que a liderança deveria ser um continuum que refletisse quantidades diferentes de participação dos seguidores. “Um entendimento é, então, introduzido na teoria dos estilos de liderança: não há o melhor estilo; tudo depende do líder, dos seguidores e da situação” (VERGARA, 2007, p.62). Surge então a teoria situacional, também conhecida como contingencial.

A teoria situacional é regida por três pilares, o líder, seguidores e a situação. Nesta teoria, o foco passa do líder para a liderança. Assim, há um grande destaque para as características dos seguidores em determinar o comportamento de liderança apropriado, pois a teoria defende que os seguidores variam no nível de prontidão, podendo o líder adotar um dos quatro estilos de liderança: determinador, persuasivo, compartilhador e o delegador. A escolha é feita baseada em uma combinação do comportamento de relacionamento (consideração pelas pessoas) e de tarefa (consideração pela tarefa). Sendo assim, a essência desta teoria é o selecionar um estilo de líder que seja apropriado para o nível de prontidão dos subordinados.

A cada alteração na realidade humana, a abordagem de liderança vai sendo moldada. E neste mundo de mudanças tão rápidas, onde a grande estrela é a tecnologia; computadores cabem na palma da mão, celulares multifuncionais, automação bancária, código de barras, engenharia genética, televisor de bolso,

utilizar-se destes quatro estilos não era mais suficiente para uma liderança eficaz. Junto com a nova era conectiva, nasceu a necessidade de um líder capaz de lidar com inovações mundialmente interligadas.

Embora na década de 90 a abordagem sobre liderança servidora estivesse no auge, hoje, percebe-se que os líderes amadureceram ainda mais, pois estão em um estágio que exige um desempenho que permita alcançar um conhecimento tático capaz de ser usado para fazer importantes descobertas, formar estratégias, inovar, incluindo uma grande capacidade de visionar e criar coisas que as instituições e sociedades desejam (JAWORSKI, 2011).

Isso se faz necessário, tendo em vista que os desafios do século XXI podem ser resumidos em três palavras: inovação, relevância e relacionamento, e que passa de uma sociedade industrial para a sociedade do conhecimento em rede, em que a interdependência e a colaboração são cada vez mais essenciais (MCCRACKEN, 2011), emergindo a necessidade de uma abordagem de liderança capaz de lidar com estes desafios, o Modelo de Liderança Conectiva. No quadro 2 pode-se perceber a distinção entre estas quatro abordagens.

Quadro 2 - Distinção entre as teorias de Traços de Personalidade, Estilos de Liderança, Liderança Situacional e Modelo da Liderança Conectiva

	Traços de Personalidade	Estilos de Liderança	Liderança Situacional	Modelo da Liderança Conectiva
FOCO	Características do Líder	Estilo do Líder	Liderança ao invés do Líder	Interdependência e diversidade
CONDUTA DO LÍDER	Com base nas características do líder	Escolha de um estilo com base no comportamento do líder	Combinação entre quatro estilos com base no nível de prontidão do subordinado	Combinação entre nove estilos com base na interdependência e diversidade em benefício do bem comum.

Fonte: Criação da autora com nas teorias (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; VERGARA, 2009; DAFT, 2006; LIPMAN-BLUEMEN, 1999; BASS, 1990).

De fato, a história da teoria da liderança pode ser pensada como a interação entre as noções de liderança isto é, a prática de líderes de um lado e os atributos de líderes, com as forças de mudança e crise balançando o pensamento por trás de

ambas as situações. Hoje, as crises morais parecem direcionar as abordagens, exigindo a mudança de foco dos líderes para a liderança, tendendo, desta forma, a se afastar dos atributos individuais do líder e destacar a realização. (TAMKIN *et al.*; 2010).

Ao fazer uma síntese sobre as principais considerações acerca da liderança do século XXI McFarland, Senn, e Childress (1993 apud BASS, 2008) apontaram seis aspectos mais apropriados para a contemporaneidade:

- (1) Liderança não é mais o domínio exclusivo do chefe superior. (2) Liderança facilita a excelência em outros. (3) Liderança não é o mesmo que gestão. (4) A liderança tem uma dimensão humanista sensível. (5) Os líderes precisam ter uma abordagem holística, aplicando uma variedade de qualidades, habilidades e capacidades. (6) Liderança é o domínio de antecipar, iniciar e implementar a mudança (Não paginado).

Assim, os líderes da *era conectiva* devem enfatizar tanto a mutualidade como a inclusão. Os líderes que compreendem esse significado mais complexo da diversidade estão mais próximos de criar um arsenal de oportunidades, em vez do tradicional rebanho de seguidores fiéis. Segundo Lipman-Blumen (1999), é o modelo mais favorável para empreender em uma nova era em que a diversidade e a maximização das interações estão presentes. Robbins corrobora com este pensamento ao afirmar que “os executivos precisam desenvolver suas habilidades interpessoais ou humanas para que possam ser eficazes o suficiente em suas funções, pois o aprendizado acontece quando há mudança nas ações” (2007. p, 25). E mais que isto, ainda segundo o autor, os líderes precisam capacitar-se para trabalhar com pessoas de diferentes culturas.

2.2 O Modelo de Liderança Conectiva

Na nova era tem aflorado um novo paradigma; caracterizado pela ênfase ao holismo, propondo que as partes de um fenômeno sejam tratadas segundo seus mútuos relacionamentos e o relacionamento com um todo; pela visão do homem segundo uma perspectiva integrada, sem separação entre mente, corpo, espírito e matéria, considerando-o como um todo da natureza física, intelectual, emocional e espiritual; e valorização do homem, considerado agora como gerador de recursos e não mais como um recurso humano.

VERGARA, salienta ainda que,

Nessa nova era, a discussão sobre se liderança é ou não resultado de traços de personalidade, estilos na condução de indivíduos e grupos, ou marca de nascença torna-se espúria, deixa de fazer sentido. O que se quer são pessoas que, abraçando uma causa (causas têm sempre um componente afetivo, apaixonado, forte), mobilizem outras a fim de que o conteúdo dessa causa se torne realidade. [...] Bem, nessa nova era, o que se quer são pessoas tenham mentalidade global, aceitando e lidando com as contradições da vida, lidando com o inesperado, abrindo-se para si mesmas e para os outros, encontrando significado no trabalho e permitindo que os outros também encontrem. (2009, p.83).

Os líderes devem, portanto, ter certas características pessoais capazes de facilitar o processo de influenciar, assim como disponibilidade para aprender continuamente (VERGARA, 2009), uma vez que, de acordo com Daft (2006), a personalidade de um indivíduo influencia na variância de atitudes e comportamentos relacionados ao trabalho, tais como o *locus* de controle, o autoritarismo, o maquiavelismo e os estilos de solução de problemas. O *locus* de controle é a tendência de controlar a responsabilidade primária pelo sucesso ou pelo fracasso em si mesmo (internamente) ou em forças externas (externamente). O autoritarismo é a crença de que diferenças no poder e no status devem existir dentro da organização. Característica do maquiavelismo é a tendência de direcionar grande parte do comportamento de seus adeptos no sentido de aquisição do poder e manipulação de outras pessoas visando ganhos pessoais. Seu estilo de solução de problemas é aquele em que o indivíduo usa a sensação ou a intuição como maneira de coletar e avaliar informações para tomar decisões.

Isso se dá por meio de uma liderança autêntica. O líder autêntico traz consigo sua identidade pessoal para seu modo de atuar. Os líderes autênticos têm bem desenvolvida a noção da responsabilidade que têm ao exercer o papel como líder, e a consciência de que devem agir moralmente e em benefício do bem comum (KLENKE, 2007). Ter tal consciência é elementar, pois somos nós que desenhamos o *currículo* que traçamos, somos nós que tomamos a iniciativa para alcançar o sucesso e correr atrás dele, transformando um sonho em realidade (JAWORSKI, 2011).

Por trás desta transformação está o estilo de alcançar as coisas que cada um tem. Na infância, aprende-se que é necessário ter comportamentos diferentes para conseguir o que se quer; com o passar do tempo, estes comportamentos tornam-se

os meios pessoais para fazer o que quer que se queira fazer, seja estudando álgebra ou projetando um novo avião, isso são os estilos de realização. Normalmente, as pessoas se restringem a utilizar apenas parte destes estilos. A ampliação na utilização deste conjunto se adequa aos papéis de liderança, contribuindo assim para o alcance das metas. Enquanto a maioria das pessoas pouco se utiliza disto, os líderes conectivos continuamente buscam ampliar suas estratégias de liderança (LIPMAN-BLUMEN 1997).

Neste sentido, na contemporaneidade, a Liderança Conectiva é um modelo complexo e viável de estilos de liderança. Para Lipman-Blumen (1999, p. 22) ele “permite aos líderes buscar comportamentos em um espectro mais amplo do que eles estão normalmente acostumados”. Robbins (2007, p. 37) nos confirma esta possibilidade ao salientar que, “todo comportamento complexo é aprendido”. O que se torna possível, quando o líder se propõe a exercer uma qualificação continuada, fazendo disto, seu diferencial. O que reafirma Vergara ao declarar que,

Este é o ponto. Liderança requer humildade suficiente para se aprender, permanentemente, a lidar com indivíduos e grupos, de forma a mobilizá-los para uma causa, no caso, atrelada às escolhas da empresa. [...] Bem, nunca é demais lembrar que o gestor dessa nova era encontra-se às voltas com desafios de diversas naturezas. [...] Espera-se que possua múltiplas habilidades, tanto natureza comportamental quanto a técnica que, ancorada em valores e atitudes, lhe permite lidar adequadamente com a ambigüidade. (2009, p.83-84).

Assim sendo, a abordagem Liderança Conectiva faz-se necessária, uma vez que no atual ambiente as alianças mudam de direção com uma rapidez incrível, onde a diversidade e a interdependência estão inevitavelmente presentes. A diversidade nos faz focar em nossas diferenças, em nossa individualidade distinta e independente, enquanto a interdependência, por outro lado, enfatiza a mutualidade e os pontos comuns. Na *era conectiva*, é a combinação da diversidade e da interdependência que cria as condições especiais de liderança (LIPMAN-BLUMEN, 1998).

A característica do mundo contemporâneo é a velocidade com que as mudanças ocorrem. Hoje, na era da informática e das telecomunicações, o que levaria décadas passou a acontecer em segundos. Na sociedade da informação, os centros de decisão movem-se por continentes e países, embalados por negócios, movimentos do mercado e exigências de reprodução do capital. (VERGARA, 2009).

Como consequência das mudanças mundiais, empresas constantemente mudam suas estratégias, redefinem seus mercados e repensam suas estruturas (VERGARA, 2009). Assim, “as noções tradicionais sobre o que um líder precisa ser e fazer deixaram de ser válidas” (CHARAN, DROTTER, NOEL, p.10). O novo líder deve, portanto, agora pensar de forma holística, mantendo em mente a complexidade das pessoas. Emergindo daí uma Liderança Conectiva. Lipman-Blumen (1999) ressalta que “os líderes conectivos têm discernimento de que não será uma mistura simples do autoritarismo, competição e colaboração que fará frente aos sérios desafios decorrente da *era conectiva*”.

Na *era conectiva*, o líder explora eticamente as conexões entre diversos grupos, muitas vezes controversos. Eles reconhecem a mutualidade dos grupos, mesmo quando não está nítida para as próprias partes envolvidas. Líderes Conectivos não olham apenas para suas próprias visões, mas a dos outros também. Esses novos líderes devem rejeitar o autoritarismo, o modelo de comando e controle comumente valorizado nas instituições tradicionais (LIPMAN-BLUMEN, 1998).

Exercer a liderança requer um compromisso consigo mesmo, porque o verdadeiro dirigente exerce uma influência especial nas pessoas que o rodeiam, (ALVERO PEREZ e TILLAN GOMEZ, 1999), tendo em vista que liderança passa pela habilidade de influenciar pessoas no sentido de realizações de metas pelo bem comum (DAFT, 2006). Deste modo, a liderança conectiva é a habilidade de liderar eficientemente na era conectiva por meio dos estilos de realização para atingir metas que beneficiem a comunidade onde este líder atua.

O líder conectivo usa a si mesmo e a seus seguidores para conseguir realizar as metas. A diferença é que, ao contrário do maquiavelismo tradicional, o líder conectivo utiliza os princípios maquiavélicos desprovidos da antieticidade, uma vez que as metas que busca realizar são sempre para o bem comum. Desta forma, o líder passa a exercer, então, um maquiavelismo arraigado na ética. O que, de forma geral é,

o código de princípios morais e valores que governam os comportamentos de uma pessoa ou um grupo com respeito ao que é certo ou errado. A ética estabelece padrões sobre o que é bom ou ruim na conduta e na tomada de decisão (DAFT, 2006, p101).

Na liderança conectiva, o maquiavelismo manipulativo deixa de ser uma “política baseada na astúcia, na má fé e no oportunismo” (FERNANDES, LUFT, GUIMARÃES, 1992. Não paginado).

Durante seu exílio, por volta de 1512, Nicolau Maquiavel escreveu duas obras que o consagraram como grande autoridade em política do poder. Em sua obra “O Príncipe” é feita uma espécie de cartilha do poder. Nela, Maquiavel deixa clara a importância de uma boa liderança, destacando a sorte e o talento como segredos de uma liderança bem sucedida, mas deixando claro sua preferência pela astúcia e por várias vezes aconselha o domínio total dos subordinados. Tais conselhos ligados a sua imagem de um homem que toma atitudes amorais em relação ao poder conotam um significado negativo quando se menciona o termo Maquiavelismo (GOLEMAN, 2007).

Os líderes conectivos utilizam vários tipos de ação política ética para navegar em difíceis correntes organizacionais; negociam conflitos em benefício da comunidade; utilizam pessoas e processos para aumentar os poderes dos líderes, mas, para resolver os problemas do grupo; atraem grupos por meio de símbolos e gestos inesperados e significativos; aumentam as habilidades e lealdade dos seguidores, dando-lhes tarefas interessantes, nunca deixando de lado a ética. Isso é inerente a eles.

Os gerentes trazem personalidades específicas e traços comportamentais para o trabalho. As necessidades pessoais, a influência familiar e a crença religiosa moldam o sistema de valores de um gerente. As características específicas da personalidade, como a força do ego, autoconfiança e um forte senso de independência, poderão permitir que os gerentes tomem decisões éticas (DAFT, 2006).

Os líderes conectivos fortificam ainda este maquiavelismo, que Lipman-Blumen (1999) denomina “maquiavelismo desnaturado”, com uma forte dose de autenticidade e prestação de contas, o que apoia a fé dos seguidores. Lipman-Blumen (1999, p.17) conceitua prestar contas como “aceitar a obrigação de explicar se a todos, estando sujeito a questionamentos da parte interessada”. Tais atos contribuem para que o líder possa conquistar o que Drucker (2011) denomina requisito essencial para uma liderança eficaz, a confiança; pois só assim haverá seguidores. Sobre a confiança, o autor discorre que, “a confiança é a convicção de que o líder age conforme o que diz [...] as ações de um líder devem ser

congruentes, ou pelo menos, compatíveis [...] a liderança eficaz se baseia na coerência.” (p, 145). A respeito do ganho da confiança, Daft (2010) ressalta que a comunicação é um meio popular de promover confiança e colaboração. Um diálogo não requer que todas as pessoas concordem com tudo, na verdade, vai muito além disto, é uma piscina de conceitos expostos, dos quais pode surgir a melhor ideia (JAWORSKI, 2011). Tal fato explica porque líderes conectivos valoram tanto o diálogo.

Para Lipman-Blumen (1999), os líderes conectivos preferem uma política de coisas em comum à política de diferenças. Eles constroem uma comunidade onde grupos dos mais adversos podem desfrutar a sensação de pertencimento. A autora salienta ainda que os “líderes conectivos têm de se comprometer intensamente com o longo prazo, mesmo quando o futuro vislumbrado desestrutura os arranjos de curto prazo de membros específicos da comunidade” (p, 19). Ela observa ainda que, os líderes conectivos agem por meio da expectativa de confiar, capacitar e enobrecer. Robbins (2007) denomina isto como *empowerment* e justamente pelo fato de que líderes estão dando autonomia para seus funcionários, o que influencia nos estilos de liderança e relações de poder. Lipman-Blumen (1999) sintetiza as seis principais características dos líderes conectivos, conforme ilustrado no quadro 3.

Quadro 3 - Características de Líderes Conectivos

Características	Líderes conectivos sabem como utilizar habilidades e estratégias políticas. Eles induzem e exploram as interconexões entre pessoas, instituições e processos em todos os lugares. Utilizam o maquiavelismo, mas não o de “O Príncipe”, e sim um maquiavelismo com bases consistentemente éticas para atingir metas que beneficiem a comunidade.
	Autenticidade e prestação de contas.
	A preferência pela utilização de políticas de coisas em comum à política de diferenças favorecidas por líderes tradicionais e divisores.
	Comprometimento intenso com o longo prazo, mesmo quando o futuro vislumbrado desestrutura os arranjos de curto prazo de membros específicos da comunidade.
	Encorajamento de maior número de participantes a aderir ao processo de liderança.
	Comprometimento com uma constante busca para entenderem melhor a si mesmos, seus constituintes e as organizações que lideram. Eles se dedicam a objetivos mais amplos, através dos quais podem transcender suas limitações finitas e dar exemplo extraordinário aos outros.

Fonte: Adaptado de Lipman-Blumen (1999)

Desenvolver a capacidade de liderança conectiva é um processo inovador. Adotar modos de realização mais eficaz requer explorar novas perspectivas, bem como ser mais flexível e até mesmo deixar de lado a concepção familiarizada que possui de alcançar o que se deseja, neste caso, os comportamentos de liderança tradicionais.

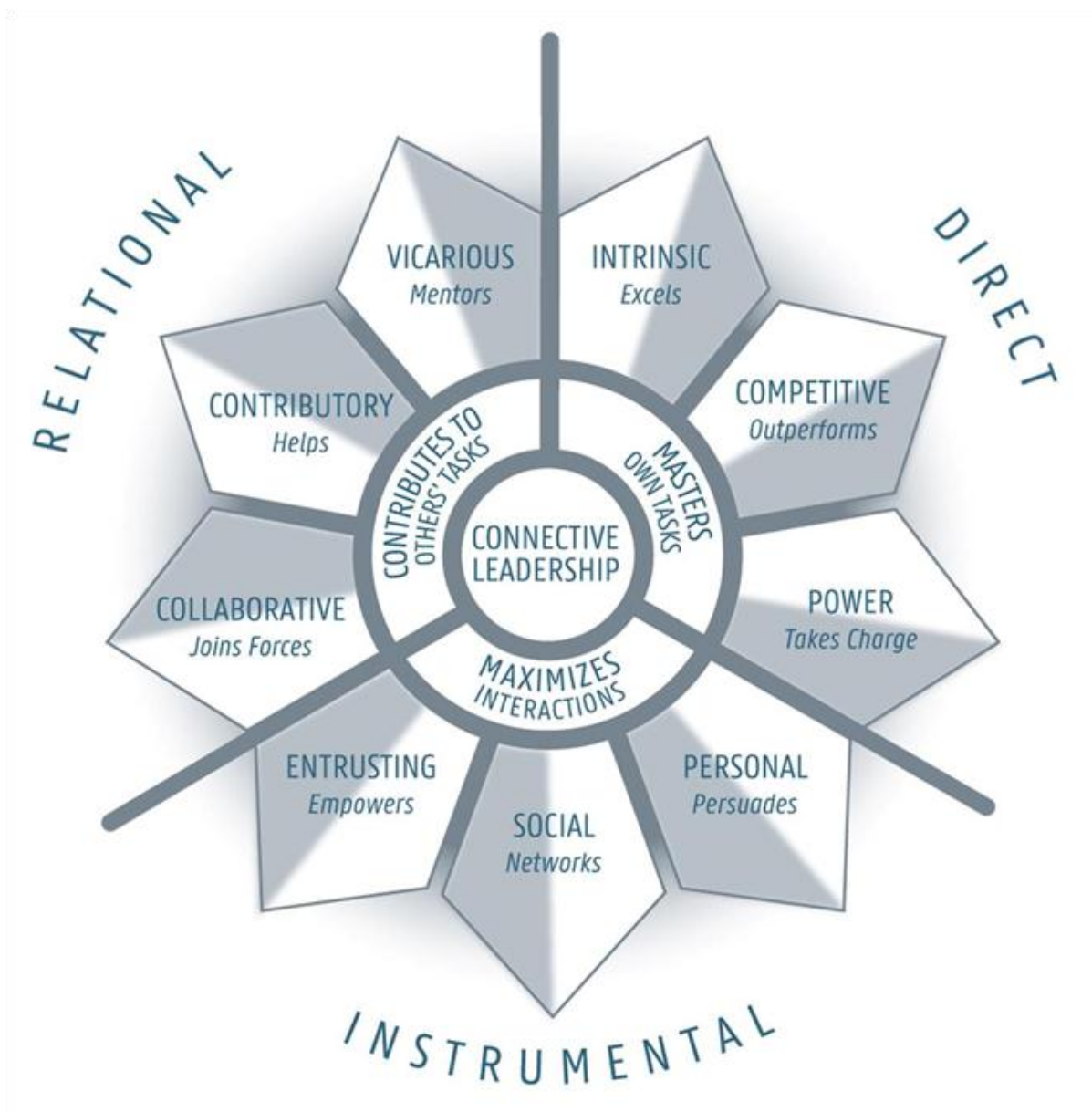
O ideal é ter um chefe líder. Melhor dizendo: um gestor/líder, capaz de perceber que não só as empresas e seu ambiente mudam, exigindo renovação constante de competência, como também que as empresas, como qualquer coletividade, são movidas por cooperação e por conflito, e é preciso saber lidar com essas forças contraditórias (VERGARA, 2007, p. 62)

Em um mundo onde a diversidade e interdependência representam sérias ameaças para os líderes, a liderança conectiva traz a ética como um instrumento para suportar as políticas de interação humana, sem descartar de fato o estilo de liderança tradicional; ao invés disto, transforma-a, implantando princípios de políticas estratégicas, unido o individualismo e o trabalho em equipe (LIPMAN-BLUMEN, 1997).

2.2.1 Os estilos que compõem o Modelo de Liderança Conectiva

O Modelo de Liderança Conectiva é formado por nove estilos de realização agrupados em três grupos, Direto, Relacional e Instrumental, conforme ilustrado na figura 1.

Figura 1– Modelo de Liderança Conectiva



Fonte: Connective Leadership Institute (CLI)

O Direto é composto pelos estilos Intrínseco, Competitivo e Poder. Os realizadores que utilizam o estilo Intrínseco geralmente são pessoas autodependentes, adoram fazer as coisas sozinhos, acreditam que podem fazê-las melhor sem a ajuda ou interferência dos outros. São pessoas que buscam realizações puras e o controle de si mesmas, em vez de exercer poder sobre os outros. O competitivo tem paixão por competir. Mesmo quando não há competição, ele cria um clima de competição para que possa se sentir vitorioso. Os que adotam o estilo de Poder acreditam em seu potencial de liderar e sentem prazer nisto,

assumem o comando buscando reestruturar relacionamentos hierárquicos para que possam coordenar com mais controle e raramente recuam diante da oportunidade de comandar.

O grupo Relacional, comumente renegado por líderes que estão estacionados na *era geopolítica*, tem particular relevância na *era conectiva*. Composto pelos estilos Colaborador, Contribuinte e Vicário, é um grupo que permite identificar-se com os outros, até mesmo quando estes são muito diferentes, ajudando a desenvolver a habilidade de ir além das políticas das igualdades, aprendendo a lidar com a política da diversidade.

O grupo Instrumental busca maximizar as interações; é um grupo de estilos adotados por pessoas que têm como habilidade a sensibilidade política, são inteirados das características das pessoas que compõem o grupo do qual fazem parte, sabem o tipo de relacionamento que eles têm entre si, quem controla e como faz. Composto pelos estilos Pessoal, Social e Confiante, possibilita integrar o grupo do qual faz parte, agindo com foco na informação, recebendo e passando conhecimentos valiosos que desenvolvem e integram os diferentes elementos do sistema.

Dentro do contexto do Modelo de Liderança Conectiva, a flexibilidade, a complexidade e as nuances de cada estilo são aplicadas pela possibilidade de combiná-las com outros estilos. Conciliar estilos com situações é uma tarefa complexa, exige sensibilidade para as dicas situacionais e a flexibilidade para combinar estilos com as demais situações. Podendo usar o repertório inteiro de estilo de realização, a colaboração toma um novo significado e abre novas opções de liderança. (Lipman-Blumen, 1999).

Quando houver dificuldade quanto ao trabalho compartilhado, o líder conectivo pode evocar sua capacidade instrumental para negociar desacordos entre ele mesmo e seus colaboradores ou entre um grupo de partes interessadas que discordam.

2.2.1.1 Grupo de Estilos Diretos

Este grupo traz três estilos, o Intrínseco, o Competitivo e o de Poder. Está fortemente embasado nas características oriundas da cultura americana que busca equilibrar o individualismo, a cooperação e o autoritarismo (LIPMAN-BLUMEN,

1999). Isto ocorre porque, embora a cultura americana valore o trabalho em equipe, seu verdadeiro amor reside no individualismo autoritário (LIPMAN-BLUMEN, 1992)

Este tripé de valores é oriundo das complexas orientações transmitidas na infância. Nesta etapa, é ensinado à criança que ela deve ser boa; isto significa que se deve respeitar a autoridade dos pais e da professora. É ainda no âmbito escolar que é repassado o valor da cooperação, por meio de incentivos a participação de atividades em grupos para fazer trabalhos de aulas, assim como participar de times em atividades esportivas.

Embora a característica 'ser bom' remeta ao significado de ser cooperativo, é também dentro do próprio âmbito escolar que se aprende a importância de tirar boas notas, ser forte e independente. Ainda que moderados, pela obediência e autoridade, estes fatos acabam por transmitir a importância do foco no desempenho individual.

Esta fase da infância tem grande influência no estilo de realização de objetivos adotado pelas pessoas (BASS, 1990; LIPMAN-BLUMEN, 1999). E, apesar destes traços estar fortemente ligados à cultura americana, não são unicamente exclusivos dela, ao contrário, isto também pode ser presenciado na cultura de outros países, trazendo grande reflexo nos estilos de liderança do século atual.

No modelo Liderança Conectiva não é diferente. O grupo Direto tem grande influência e tem como principal caracterização a preferência a confrontar seu mundo de frente – a seu próprio modo; tem grande apreço pelo desafio das tarefas, dos competidores e das situações,

[...] atentos a seus próprios objetivos, os realizadores diretos estão muito preocupados tanto com o *fazer* e com o *dominar* uma tarefa como com a *própria tarefa*. Eles vêem as tarefas como seus desafios especiais. Para muitos realizadores diretos, a alegria de dominar e a beleza do resultado final são fins em si mesmo. Realizadores diretos também apreciam suas individualidades, aquelas qualidades que os distinguem dos outros. A atual onda de diversidade ao redor do mundo decorre em grande parte da sensibilidade de um realizador direto. O individualismo, a criatividade e a inovação, características dos realizadores diretos, são base da diversidade (Lipman-Blumen, 1999, p.125).

O estilo Intrínseco focaliza principalmente o domínio pessoal ou a execução de uma tarefa. Vê beleza na execução no resultado oriundo de uma tarefa perfeitamente executada. Tem um padrão de medida de desempenho de excelência interna, e não segundo os julgamentos ou desempenho dos outros, em outras

palavras, os realizadores intrínsecos veem a tarefa como um desafio que deve ser levado à perfeição. É por esta razão que o individualismo é um traço marcante nestes realizadores.

A criatividade, por sua vez, está fortemente ligada ao desafio, uma vez que é um aspecto essencial para superá-lo. O líder conectivo, ao utilizar desse estilo de realização, tem uma força motriz composta pela criatividade, inovação e superação de desafios, uma vez que “expressar o individualismo, dominar as tarefas e desenvolver soluções inovadoras são forças que impulsionam os realizadores intrínsecos” (LIPMAN-BLUMEN, 1999, p.128).

É válido destacar que a prática da inovação, tão presente no estilo de realização exercida pelo líder conectivo, além de ser um instrumento usado para explorar a mudança como oportunidade, pode ser apresentada com disciplina, apreendida e praticada (DRUCKER, 2010), fator essencial para aqueles que buscam potencializar seu desempenho.

Ainda que os Intrínsecos falem sobre a necessidade de ser o melhor, eles estão menos preocupados em fazer as coisas melhor do que os outros, do que em ser os melhores no que eles possam ser. Ao contrário disto, está o posicionamento dos realizadores que adotam o estilo Competitivo, eles se enaltecem medindo-se segundo um padrão externo de excelência. Para eles, o prazer pela vida consiste em viver em ambiente competitivo,

mesmo quando são parte de uma equipe, realizadores competitivos comparam suas próprias contribuições para o objetivo comum com as de seus companheiros de equipe. Para os realizadores competitivos fazer o melhor nunca é o suficiente; a satisfação verdadeira decorre somente de fazer algo melhor do que todos os outros (Lipman-Blumen, 1999, p.134).

Superar desempenho é o que move os que utilizam o estilo Competitivo. Quanto mais as situações tiverem características de competição, melhor eles se sairão. Enquanto o realizador Intrínseco tem a paixão em exceder-se realizando uma atividade desafiadora, os Competitivos têm o prazer em ganhar competições, o competitivo quer brilhar mais, e a ausência da vitória é evitada a qualquer custo.

O estilo do Poder, o último do grupo Direto, é utilizado pelos que têm empolgação em tomar as rédeas e esperam estar no controle,

[...] os realizadores de poder gostam de trazer ordem ao caos. Apreciam controlar e coordenar tudo: pessoas, tarefas, recursos e situações. Eles têm a tendência de organizar e dirigir, não importa se o cenário é o comitê de direção da imprensa ou piquenique familiar (Lipman-Blumen, 1999, p.134).

Por acreditarem que naturalmente estão no comando, eles agem como se tivessem legitimidade para tal, assim como esperam que as pessoas sob seu comando, de fato, se tornem seus seguidores. Mesmo quando não há uma hierarquia estabelecida, eles agem como se houvesse uma, coordenado tudo o que for possível. Eles se veem como líderes e veem a beleza em um desempenho bem coordenado (LIPMAN-BLUMEN, 1999). A história da humanidade tem registros de grande número de líderes que se utilizaram deste estilo.

Estes três estilos que compõem o Estilo Direto foram eficazes na *era geopolítica*, no entanto, na *era conectiva*, ele sozinho não suportaria as necessidades emanadas do mundo interdependente. Ao contrário deste grupo, o Relacional é mais orientado para as necessidades e tarefas dos outros.

2.2.1.2 Grupo de Estilos Relacional

O Segundo grupo de estilos do Modelo Liderança Conectiva é o Relacional. Ele é o contraste do Grupo Direto, pois ao invés de focalizar nos objetivos de uma só pessoa, ele foca no objetivo e visão de outras pessoas.

É válido ressaltar que embora a nomenclatura deste grupo remeta à ideia de que ele corresponde às pessoas que são bem sucedidas em relacionamentos e amam pessoas, no Modelo de Liderança Conectiva não é exatamente assim. Por exemplo, as esposas que usam deste estilo têm um bom relacionamento com as pessoas, mas não é necessariamente isto a sua força motriz, e sim, a identificação dos valores compartilhados. O realizador relacional não precisa conhecer os indivíduos pessoalmente para partilhar os sentimentos advindos do sucesso ou da derrota. Neste caso, o que move estes realizadores é a identificação e não a afeição que sentem um pelos outros.

O Grupo de estilos Relacional é composto por três estilos: Colaborador, Contribuinte e Vicário. O colaborador une forças; o Contribuinte ajuda e o Vicário é mentor. Todos com o direcionamento em contribuir para as tarefas dos outros.

O estilo Colaborador é adotado pelos líderes que preferem executar suas tarefas no âmbito grupal. Quando há uma atividade, buscam organizar-se em grupo

por acreditar que, além de ser mais produtivo, é muito mais revigorante trabalhar em equipe que sozinho, devido à harmonia e eficiências nos resultados,

[...] a sinergia gerada pelos esforços de grupo é tanto o combustível especial quanto a recompensa que os realizadores colaboradores buscam. Comumente, eles procuram alcançar relacionamentos harmoniosos com seus companheiros de grupo, mas não recuam diante de debates abertos e vigorosos sobre problemas. [...] 'Têm como lema um por todos e todos por um' (LIPMAN-BLUMEN, 1999, p.148).

Os líderes colaboradores preferem colaborar a competir. Líderes individualistas raramente incorporam estes importantes aspectos da liderança conectiva. Na verdade, eles geralmente tendem a definir pessoas em tom de oposição a outra. Eles não têm as habilidades de líderes conectivos que atraem pessoas para auxiliar os outros nos objetivos deles. Com maestria, eles chegam a trazer outros para o processo, e o fazem experimentar uma sensação de realização quando os colegas alcançam o sucesso. A Liderança Conjuntiva substitui o egocentrismo por reciprocidade (LIPMAN-BLUMEN, 1992).

Este estilo, quando usado com uma sensibilidade conectiva, envolve responsabilidade compartilhada tanto para o fracasso quanto para o sucesso. Embora os custos para a colaboração em termos de rapidez e frustração sejam menores, há certa dificuldade em liderar por meio de ação conjunta, mas ainda assim, o líder conectivo consegue contornar a situação para que isto não sirva como entrave nas metas a serem atingidas pelo grupo.

O segundo estilo deste grupo, o Contribuinte, é reconhecido como “um modo tradicional feminino de fazer as coisas” (LIPMAN-BLUMEN, 1999, p.157), pois, é marcado pelo o prazer em ajudar nas atividades de outros, consciente, que muitas vezes, permanecerá. Por isto, tem-se a comparação com o estilo tradicional feminino, pois muitas vezes, são as mães e as esposas que proporcionam uma ajuda fundamental para o auxílio de seus filhos e maridos.

O jeito de liderar das mulheres vem ganhando destaque por ter o foco na minimização da ambição pessoal e no desenvolvimento de outros. Elas têm índices mais altos que os homens em habilidades como motivar os outros, promover comunicações e ouvir. É por tanto um estilo adequado para as organizações de hoje (DAFT, 2006).

O apoio que os realizadores colaboradores pessoais dão vai além de incentivos, atinge a mão de obra, alcança a execução de atividades, moldando seus

próprios objetivos pelos objetivos dos outros, sentem-se confortáveis em ajudar no alcance de metas alheias. Charan, Drotter, Noel (2010, p.77) destacam que, “valorizar o sucesso dos outros e dos negócios alheios é absolutamente essencial. A eficácia dos líderes de grupo depende, em grande extensão, de sua capacidade de ajudar o pessoal e os negócios a conquistar sucesso”

Tal contribuição ajuda não somente ao próximo, mas a si também. “Os líderes que favorecem este estilo experimentam um senso genuíno de realização ao contribuir com o desempenho bem-sucedido de uma outra pessoa” (LIPMAN-BLUMEN, 1999, p158). Quando líderes facilitam os desejos dos outros sem egoisticamente tomar a frente ou os créditos, eles constroem uma reserva de boa vontade e dívida disponível no futuro, proporcionando uma satisfação imediata e benefícios a longo prazo, trazendo pra si seus seguidores juntamente com sua fidelidade.

O último estilo deste grupo, o Vicário, ao invés de buscar executar atividades que auxiliem os outros, busca auxiliar por meio de estímulos, guiando a outros a alcançar objetivos, e quando o alcance de metas ocorre, regozija-se por sentir que o sucesso também é seu, pois se identifica com os objetivos estabelecidos pelos outros. Na realidade, não é necessário ter um relacionamento pessoal com os outros realizadores para extrair o prazer no sucesso deles.

Deste modo, o realizador Vicário age como um mentor, o que é excelente para aqueles líderes que se preocupam em executar atividades sustentáveis, pois é somente na preparação adequada de seus sucessores que os legados perpetuaram com solidez por longo tempo. Quando isto ocorre, não apenas o líder obtém sucesso, mas seus seguidores também ao terem suas habilidades aperfeiçoadas para que, no momento necessário, também possam atuar como líderes.

O processo de agir como mentor, uma expressão do altruísmo embutido no estilo vicário, não deixa de trazer benefícios tangíveis ao mentor. Ainda é válido ressaltar que embora aqueles que utilizam o estilo Relacional tenham como preferência trabalhar em grupo, estes não o fazem por incompetência ou incapacidade de alcançar metas sozinhos. Ao contrário, o fazem pela escolha de colaborar, estimulando e ajudando os outros com os quais se identificam. Pois, traz benefícios não só para quem foi ajudado, mas também a quem ajudou, posto que, quem foi ajudado, buscará sempre zelar pelo sucesso de quem contribuiu para seu êxito.

2.2.1.3 Grupo de Estilos Instrumental

O terceiro e último grupo que compõe o Modelo de Liderança Conectiva, o Instrumental, é composto pelos estilos Pessoal, Social e Confiante. Enquanto o Grupo Direto buscava dominar as próprias tarefas e o Relacional contribuir para tarefas dos outros, este grupo busca maximizar as interações. Dos três grupos, este é comumente o menos usado. Sua sensibilidade instrumental o leva a transformar independência separatista em interdependência unificadora.

Até hoje, a melhor conduta maquiavélica tem o aroma de autointeresse, já que o maquiavelismo sempre teve um conceito ligado a uma política baseada no oportunismo, mas ainda assim, pessoas bem intencionadas podem usar isso para o bem comum. E é isto o que os líderes conectivos que adotam os estilos de realização do grupo instrumental fazem.

Comparados com a obsessão pela tarefa dos realizadores Diretos, os realizadores instrumentais focam em si mesmos e em seus relacionamentos para conseguir o que querem. O que os fazem receber uma visão multifocal, variando entre atração a desconfiança já que este grupo lembra a manipulação maquiavélica.

Os realizadores instrumentais com um toque social encantam as pessoas com inteligência e as atraem para seus sonhos e calculam a utilidade de todos. Eles são otimizadores, sempre extraíndo o máximo das forças dos outros e de si mesmos. Eles veem novas possibilidades em pessoas e situações. Por maximizar tudo a seu respeito, seus relacionamentos e os talentos de outras pessoas, eles facilmente atraem as pessoas para alcançar objetivos compartilhados.

Os realizadores instrumentais combinam os sutis estilos Pessoal, Social e Confiante na tentativa de gerir melhor em um mundo complexo e interdependente. Na era conectiva, os estilos de realização instrumental oferecem aos líderes conectivos uma vasta gama de forças de liderança úteis, não apenas para atender o interesse do indivíduo, mas para toda a comunidade. Os realizadores instrumentais focalizam mais as conexões do que as diversidades entre as pessoas.

Os realizadores que adotam o estilo Pessoal têm grande capacidade de convencer, são carismático se utilizam tudo o que têm – sua inteligência, humor, charme, atração física, sensualidade, capacidade oratória e talento persuasivo, com uma pitada de status social, realizações passadas e prestígio da linhagem

aristocrática, posicionando-se para novos sucessos. Revestem-se de drama e símbolo. Além de explorar o cenário e, frequentemente, atos dramáticos para promover sua missão e atrair outros aos seus empreendimentos. No entanto, o senso agudo de drama dos realizadores pessoais não é limitado ao traje que usam. Eles utilizam muitas formas de simbolismo, rituais, gestos e momentos com efeitos especiais. Eles escolhem o momento perfeito para realizar uma entrada dramática, lançar um ataque ou sair com sucesso. Demonstrar uma disposição para sacrificar-se pela causa representa um gênero especial de gesto dramático. Ao fazer assim, sua própria personalidade torna-se ímã para atrair outros a unir-se à sua causa (Lipman-Blumen, 1999).

O estilo social, segundo estilo do grupo instrumental, transfere o foco da pessoa do líder para as relações do líder. A construção de rede de contatos geralmente era ignorada pelas abordagens de liderança como um aspecto importante para a liderança dentro das organizações, pois o capital social está no coração do networking. A perspectiva de rede social começa com a suposição de que pessoas são incorporadas em uma complexa teia (ou rede) de inter-relações com outras pessoas. Estas redes de relações fornecem as oportunidades e as restrições que podem ser as forças causais de liderança (NOVAK, 2008).

A prática do networking, no entanto, é uma característica marcante dos realizadores sociais. Lipman-Blumen relata:

Realizadores sociais são cartógrafos que desenham mapas sociais elaborados em sua mente. Todos a quem eles encontram tornam-se um ponto nesse mapa. Cada nova amizade é inserida em bancos de dados mental, repleto de descrições detalhadas dos talentos especiais e conexões do novo ingressante. Diante de uma nova tarefa, os realizadores sociais buscam em seu banco de dados sociais por aqueles indivíduos cuja característica específica casa-se à tarefa. (1999, p.186)

Esses comportamentos dos realizadores sociais descritos pela autora, são o que Ibarra e Hunter (2008) conceituam como trabalhar por meio de *network*. “Trabalhar por meio de *networks* significa, confiar em **quem você conhece** em vez de **naquilo que você sabe**” (p. 103, grifo dos autores). Ao invés de depender exclusivamente deles mesmos, esses realizadores utilizam as relações com os outros como instrumento para seus fins almejados.

Embora Lipman-Blumen (1999) ressalte que a complexidade da era conectiva emerge a importância do saber gerir os relacionamentos, Ibarra e Hunter

(2008) salientam que fazer *networking* estratégico pode ser difícil para líderes emergentes, pois tal exercício requer tempo e dedicação que já estão ocupados com outras atividades operacionais. Papel este que pode ser exercido por um líder social, pois o que o diferencia é sua habilidade de descobrir aonde ir e reunir as pessoas e grupos necessários para alcançar suas metas. Justamente por isto, os líderes capacitados ao estilo social têm um complexo entendimento da interação humana. Eles, intuitivamente, sabem o que faz o grupo progredir, característica essa que os tornam peritos nas dinâmicas de grupo e nas políticas do sistema social.

O estilo confiante é o terceiro e último componente do grupo instrumental. É bastante relacionado ao estilo social. Os realizadores confiantes acreditam que todas as pessoas estão prontas e dispostas a ajudá-los a alcançar seus objetivos. Não se preocupam tanto com contatos e redes como os realizadores sociais. Os adeptos do estilo confiante não categorizam as pessoas que conhecem pelas habilidades específicas, na realidade, crê em que todos, dada uma oportunidade regada de respeito e confiança do líder, têm a capacidade de superar desafios, indo muito além de suas próprias expectativas.

Líderes acreditam que as pessoas são o caminho para o bom desempenho. Eles dão tempo para os outros porque entendem que o capital social entre as pessoas e o capital humano dentro das pessoas é essencial. Eles realmente entendem que os resultados, tais como qualidade, produtividade e inovação ocorrem quando há um envolvimento com os outros para entusiasamá-los, aumentando a confiança, criando condições de confiança e repasse do poder (TAMKIN et al., 2010).

Assim, esses líderes se sentem confiantes em deixar nas mãos de associados tarefas importantes. Realizadores confiantes são menos egocêntricos do que realizadores pessoais, que veem a si mesmos como instrumento ideal para realizar suas próprias visões, necessitando, no entanto, do suporte de seus seguidores. O líder confiante transfere sem cerimônias as responsabilidades aos seus seguidores, sem se incomodar com os detalhes. Os realizadores confiantes simplesmente delineiam seus objetivos e deixam o resto para a outra parte e têm um respeito profundo pelos frutos da interdependência. Eles podem ser confundidos com dependentes ou preguiçosos, mas ao se reunir o estilo confiante a outros estilos, substancialmente, elimina-se essa má interpretação (LIPMAN-BLUMEN, 1999).

2.3 Coordenador Como Líder Conectivo

A evolução do conceito de liderança passou a ser necessária não apenas nas empresas, mas em todas as organizações, inclusive nas universidades. Senge (2005) ressalta que a maneira como as pessoas vivem e suas respectivas mudanças geram profundas implicações no sistema educacional. O cenário educacional tem sofrido constantes transformações e faz-se necessário que todas as pessoas envolvidas neste cenário evoluam também, principalmente as pessoas que exercem cargos de liderança. Daft (2006) ressalta que provavelmente liderança é o tópico mais importante no sucesso das organizações hoje.

De acordo com Andrade (2001), o cenário mundial atual requer modelos de gestão delineados por novos procedimentos acadêmicos e com coordenadores dotados dos requisitos de nossa era: renovação de mentalidade, de atitudes e de percepção; mudanças no exercício do comando; e do controle com enfoque no gerenciamento das potencialidades internas e externas. Assim como o gerenciamento integrado do saber e do fazer, de forma que as novas ideias possam ser aproveitadas e as capacidades humanas otimizadas; bem como simplicidade nas ideias que venham assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade dos Cursos de Graduação em Administração. Deste modo, este cenário impõe como desafio uma gestão estratégica das Instituições de Ensino Superior – IES. No qual o coordenador de curso passa a ter um papel estratégico. Ele precisa agir como coordenador gestor provido de ética e responsabilidade social universitária.

Reformas educacionais e práticas estão impregnadas de discursos, ideais e interesses gerados e compartilhados por todas as esferas da vida social. Tendências educacionais refletem paradigmas científicos e o contexto socioeconômico (DENCKER 2002). É preciso que haja a quebra de alguns paradigmas para que a educação evolua de acordo com as necessidades requeridas pela mudança. Neste contexto, Andrade (2001) ressalta quatro quebra de paradigmas:

- Novas formas de relacionamento com os alunos, focadas nas relações de mercado.
- Eficiência, qualidade e responsabilidade educacional definidas pelo o mercado.
- Recrutamento de estudantes versus o retorno do capital investido.
- Preocupação com a gestão administrativa e pedagógica.

A respeito da ruptura destes paradigmas na educação, Dencker (2002) salienta que a educação superior no Brasil vem respondendo a essas mudanças desenvolvendo novas práticas pedagógicas, aproveitando os espaços existentes nas estruturas educacionais, criando ou adequando novas estruturas de pensamento, provendo e participando da mudança social.

Justamente devido a estas mudanças, Andrade (2001) afirma que a qualidade do curso de graduação está intimamente ligada a qualidade da gestão do coordenador. Mas as responsabilidades dos coordenadores não têm como característica a simplicidade. Sobre isto, Barbosa e Calheta afirmam que,

a coordenação de curso é uma ação extremamente complexa a partir de duas perspectivas distintas: a administrativa, enquanto representante da administração geral da universidade e a pedagógica, enquanto responsável direto pela formação e encaminhamento do processo de aprendizagem dos alunos.(2003. p. 101)

De forma mais pontual, Andrade (2001) aponta as quatro funções inerentes ao coordenador do curso de administração: a política; administrativa; acadêmica; e institucional.

Quanto às 'funções políticas', compete ao coordenador do curso de administração exercer a liderança; obter um profundo conhecimento da área; dar estímulo aos docentes; ter uma postura de defesa do curso; ser responsável pelo marketing do curso; e integrar o curso ao mercado.

Por sua vez, no quesito 'funções administrativas', compete ao coordenador do curso de administração supervisionar a infraestrutura física e tecnológica necessária para o curso; supervisionar a atualização da biblioteca de livros, vídeos, periódicos, softwares; supervisionar a frequência dos docentes e discentes; indicar admissões e demissões de docentes; e gerenciar o curso cuidando de sua adimplência.

Já com relação às 'funções acadêmicas', compete ao coordenador do curso de administração liderar o processo de construção do projeto pedagógico; incentivar a incorporação de novas tecnologias; implementar programa de avaliação; implementar atividades complementares, de extensão e de monitores; e acompanhar a coordenação de estágio.

Ainda, o que tange às funções institucionais, compete ao coordenador do curso de administração gerir a relação do curso com a instituição de ensino; preparar o curso para o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - ENADE; reunir ex-alunos; proporcionar empregabilidade para os alunos; interagir com os conselhos profissionais; gerenciar o processo de reconhecimento; e interagir com a comunidade.

Andrade (2001) sugere que exercer todas estas funções requerem novos modelos de gestão, delineados por novos procedimentos acadêmicos; mudança de mentalidade, de atitudes e de percepção. Ainda mais por se tratar de um trabalho direto com um grupo de profissionais que tem como produto o intelecto. O corpo docente da Universidade é composto pelos trabalhadores do conhecimento. Tal como acontece com a maioria dos outros trabalhadores do conhecimento, a lealdade do corpo docente não se dá fundamentalmente na sua universidade, mas na sua disciplina ou profissão (LIPMAN-BLUMEN, 1998).

Lipman-Blumen (1999) afirma que a utilização consciente, por parte do líder, de toda a gama de estilos de realização, abre outro nível de consciência e conduta de liderança, que torna o modelo bem mais que a soma das partes, o que poderá contribuir para as mudanças no exercício do comando e do controle, para o gerenciamento das potencialidades internas e externas das instituições de ensino superior.

Deste modo, faz-se conveniente a atuação dos coordenadores dos cursos de administração como líderes conectivos, pois à medida que o paradigma da liderança muda de independência para interdependência, de controle para conexão, de competição para colaboração, de individual para o coletivo, de alianças geopolíticas rigidamente conectadas para rede globais frouxamente interligadas é preciso que haja líderes capazes de responder efetivamente a essas condições.

2.4 Síntese do Conhecimento Teórico à Aplicação Empírica

Ao fazer uma síntese sobre os conceitos concernentes ao Modelo de Liderança Conectiva, com base em Lipman-Blumen (1999), alguns aspectos se fazem fundamentais, como: a mentalidade dos coordenadores dos cursos quanto à liderança; que características estes coordenadores têm; qual o(s) estilo(s) de liderança conectiva é(são) empreendido(s) pelos coordenadores; Qual o(s) estilo(s)

de liderança conectiva Relacional (Colaborador, o Contribuinte e o Vicário) é(são) empreendido(s) pelos coordenadores; qual o(s) estilo(s) de liderança conectiva Direto (Intrínseco, Competitivo e de Poder) é(são) empreendido(s) pelos coordenadores; e qual o(s) estilo(s) de liderança conectiva Instrumental (Pessoal, Social, Confiante) é(são) empreendido(s) pelos coordenadores.

O que pensam os coordenadores dos cursos quanto à liderança é um aspecto importante, pois, por meio dele; pode-se verificar o que estes coordenadores pensam sobre liderança. Esse dado pode ser melhor visualizado no quadro 04.

Pelas características expressas pelos coordenadores; pode-se averiguar a utilização ou não dos aspectos que configuram um líder conectivo, vide quadro 05.

Buscando identificar qual o(s) estilo(s) de liderança conectiva é(são) empreendido(s) pelos coordenadores, pode-se verificar de fato se há a propensão ao uso dos estilos Direto, Relacional e Instrumental, (quadro 06).

Assim como qual o(s) estilo(s) de liderança conectiva Relacional (Colaborador, o Contribuinte e o Vicário) é(são) empreendido(s) pelos coordenadores (quadro 07);

Quando constatada a presença destes, identifica-se qual o(s) estilo(s) de liderança conectiva Direto (Intrínseco, Competitivo e de Poder) é(são) empreendido(s) pelos coordenadores (quadro 08)

E, finalmente qual o(s) estilo(s) de liderança conectiva Instrumental (Pessoal, Social, Confiante) é(são) empreendido(s) pelos coordenadores (quadro 09).

Quadro 4a– Síntese quanto à Mentalidade a respeito de Liderança (Continua)

Teorias	Reflexão	Inquirição	O que analisar?
Daft (2006) os conceitos de liderança foram evoluindo e continuam a evoluir à medida que as necessidades das organizações mudam.	Os estilos de liderança foram mudando com o passar do tempo.	Mentalmente, em que era/fase da liderança estão os coordenadores?	O que pensam sobre liderança?
Lipman-Blumen (1999) ocorreram no mínimo três estágios na evolução da liderança, onde cada fase retrocede enquanto outra emerge. A Era Física, a Geopolítica e a Conectiva.			

Fonte: Criação da autora com base em Daft (2006); Lipman-Blumen 1999.

Quadro 4b – Síntese quanto à Mentalidade a respeito de Liderança (Continua)

Teorias	Reflexão	Inquirição	O que analisar?
Lipman-Blumen (1999) a Era Física, Nesta era havia as fronteiras físicas - barreiras naturais – florestas, montanhas, oceanos-limitavam muito o homem, e os líderes para serem eficientes necessitavam de independência e força para defender a soberania primitiva. Os líderes precisavam ser destemidos.	Os estilos de liderança foram mudando com o passar do tempo.		
Lipman-Blumen (1999) na Era Geopolítica havia mais uma barreira, o idealismo. Quando as barreiras geopolíticas e ideológicas definiam a diferença entre a humanidade, era preciso haver alianças para defender-se contra os inimigos. Embora o líder geopolítico tivesse que cumprir com as alianças estabelecidas, evidentemente que quem tivesse maior poder econômico e militar, geralmente dominava a aliança. Como o ambiente era bastante competitivo, eram mais eficientes os líderes autoritários.	Há desalinhamento entre as condições	Mentalmente, em que era/fase da liderança estão os coordenadores?	O que pensam sobre liderança?
Lipman-Blumen (1999)a Era Conectiva. Nesta era as alianças geopolíticas vêm perdendo forças, em contrapartida, a conexão entre conceitos, pessoas, e ambiente estão se estreitando. Nesta era as barreiras físicas e políticas não podem mais se proteger contra os ataques. À medida que grupos com diferentes experiências e valores entram em disputa, as abordagens dos líderes para a diversidade devem transcender o compromisso da Era Geopolítica para um modelo de mesclado de estilos. Os líderes da Era Conectiva têm de enfatizar tanto a mutualidade como a inclusão.	históricas e os modelos de liderança. Uma nova fase emerge, e alguns líderes ainda permanecem com estilos de lideranças ultrapassados		

Fonte: Criação da autora com base em Daft (2006); Lipman-Blumen 1999.

Quadro 5 - Síntese quanto às características

Teorias	Reflexão	Inquirição	O que analisar?
Lipman-Blumen (1999) “os líderes conectivos têm discernimento de que não será uma mistura simples do autoritarismo, competição e colaboração que fará frente aos sérios desafios decorrente da era conectiva”.	A liderança conectiva é uma habilidade de liderar eficientemente na era conectiva por meio dos estilos de realização para atingir metas que beneficie a comunidade onde este líder atua.	Que características estes coordenadores tem?	O uso destas características configura um líder conectivo?
Daft (2006) conceitua liderança como “habilidade de influenciar pessoas no sentido de realizações de metas organizacionais”.			
Lipman-Blumen (1999) denomina “maquiavelismo desnaturado”, com uma forte dose de autenticidade e prestação de contas, o que apóia a fé dos seguidores. Prestar contas é aceitar a obrigação de explicar se a todos, estando sujeito a questionamentos da parte interessada. Os líderes conectivos preferem uma política de coisas em comum à política de diferenças. Eles constroem uma comunidade onde grupos dos mais adversos podem desfrutar a sensação de pertencer a esses grupos.			
Lipman-Blumen (1999) Os líderes conectivos utilizam vários tipos de ação política, porém ética para navegar em difíceis correntes organizacionais; negociam conflitos em benefício da comunidade; utilizam pessoas e processos para aumentar os poderes dos líderes, mas para resolver os problemas do grupo; atraem grupos por meio de símbolos e gestos inesperados e significativos; aumentam as habilidades e lealdade dos seguidores, dando-lhes tarefas interessantes.	Na liderança conectiva o maquiavelismo manipulativo passa a ser um maquiavelismo enraizada ética.		

Fonte: Criação da autora com base em Daft (2006); Lipman-Blumen 1999.

Quadro 6 - Síntese quanto a qual o(s) estilo(s) de liderança conectiva é(são) empreendido(s) pelos coordenadores

Teorias	Reflexão	Inquirição	O que analisar?
Lipman-Blumen (1999) O grupo direto é o mais proximamente relacionado no nível social às várias formas de diversidade que incentivam expressões de individualismo. Tem ênfase no domínio das próprias tarefas. É formado pelos estilos Intrínseco, Competitivo e Poder.	O Modelo de Liderança Conectiva é dividido em nove estilos de realização e estes são		
Lipman-Blumen (1999) O grupo relacional contribui para as tarefas dos outros, com ênfase na identificação com os outros, é a simetria da interdependência da sociedade. É formado pelos estilos Vicário, Contribuinte e Colaborador.	agrupados em três grupos – Direto, Relacional e Instrumental	Qual o(s) estilo(s) de liderança conectiva é(são) empreendidos pelos coordenadores?	Presença dos estilos
Lipman-Blumen (1999) O grupo instrumental maximiza as interações. Fornece uma fonte de ação eticamente baseada, que harmoniza as forças antagônicas da diversidade e interdependência representadas pelos grupos diretos e relacionais. É formado pelos estilos Confiante, Social e Pessoal.	Os estilos de realização são os meios e não os fins que as pessoas usam para alcançar os objetivos		

Fonte: Criação da autora com base em Lipman-Blumen 1999.

Quadro 7 - Síntese quanto qual o(s) estilo(s) de liderança conectiva Relacional (Colaborador, o Contribuinte e o Vicário) é (são) empreendido(s) pelos coordenadores

Teorias	Reflexão	Inquirição	O que analisar?
Lipman-Blumen (1999, p. 148) assegura que para os realizadores colaboradores duas cabeças pensam melhor do que uma e antes mesmo de iniciar uma atividade, eles buscam reunir-se a uma equipe. A distinção entre os realizadores diretos e instrumentais está no foco dos objetivos. Enquanto os realizadores instrumentais e diretos focalizam seus próprios objetivos, os realizadores colaboradores ajudam a moldar os objetivos do grupo. O lema natural destes realizadores é “um por todos e todos por um”.	Em contraste com o grupo direto, o relacional enfatiza a participação nos objetivos do grupo e a ajuda a outras pessoas em suas tarefas. Ao abordar sobre este grupo, Lipman-Blumen (1999) sobressalta que embora o termo relacional sugira o significado, concernente à orientação às pessoas, regido pelos teóricos administrativos, o termo aqui empregado tem outro significado.	Qual o(s) estilo(s) de liderança conectiva Relacional (Colaborador, o Contribuinte e o Vicário) é(são) empreendidos pelos coordenadores?	Presença dos estilos
Lipman-Blumen (1999, p. 158), Os realizadores contribuintes aceitam que seus próprios objetivos sejam definidos pelos outros. Os líderes que entendem os benefícios da ação contribuinte sentem-se confortáveis em ajudar os outros a alcançar seus objetivos. Existe um reconhecimento mútuo de que a realização geral é apropriadamente atribuída não ao líder, mas à pessoa sendo ajudada.	O altruísmo embutido nos estilos relacionais proporciona aos líderes colocarem-se nos lugares de outras pessoas abrindo uma rota alternativa para o desenvolvimento da comunidade das quais estão inseridos, utilizando isto como uma ferramenta estratégica para alcançar objetivos.		
Lipman-Blumen (1999, p. 164) ressaltam que estes “líderes sentem prazer nas realizações dos outros, como se o sucesso fosse seu. Eles entendem e se identificam com os sonhos e os objetivos de outros líderes, assim como os de seus constituintes, sejam eles empregados, clientes, eleitores ou equipe política.”.			

Fonte: Criação da autora com base em Lipman-Blumen 1999

Quadro 108 - Síntese quanto a qual o(s) estilo(s) de liderança conectiva Direto (Intrínseco, Competitivo e de Poder) é(são) empreendido(s) pelos coordenadores

Teorias	Reflexão	Inquirição	O que analisar?
Lipman-Blumen (1999, p. 126) O estilo Intrínseco focaliza principalmente o domínio pessoal ou a execução de uma tarefa. A tarefa é vista como um desafio que deve ser levado à perfeição. O desempenho é medido segundo o padrão de excelência interna, e não segundo os julgamentos ou desempenhos dos outros. O excitamento para os realizadores intrínsecos vem do prazer pelo próprio trabalho, da excelência na tarefa e da superação de um desafio que eles geralmente impõem a si mesmo. De fato, a tarefa é encarada como um desafio pessoal. As pessoas que preferem os estilos intrínsecos vêem beleza na perfeita execução de uma tarefa.	A preocupação dos líderes, que utilizam este estilo de realização, está tanto com o fazer e com o dominar uma tarefa, como com a própria tarefa, pois estas são seus desafios especiais. Para muitos realizadores diretos, a alegria de dominar e a beleza do resultado final são fins em si mesmos.	Qual o(s) estilo(s) de liderança conectiva Direto (Intrínseco, Competitivo e de Poder) é(são) empreendidos pelos coordenadores?	Presença dos estilos
Lipman-Blumen (1999, p. 134), Mesmo quando são parte de uma equipe, realizadores competitivos comparam suas próprias contribuições para o objetivo comum com as de seus companheiros de equipe. Embora os realizadores intrínsecos falem sobre a necessidade de ser o melhor, eles estão menos preocupados em fazer as coisas melhores do que os outros, do que em ser melhores que possam ser. Para os realizadores competitivos, porém, fazer o melhor nunca é o suficiente; a satisfação verdadeira decorre somente de fazer algo melhor que todos os outros.			
Lipman-Blumen (1999, p. 139) Os realizadores de poder naturalmente assumem que deveriam dirigir e delegar certas tarefas a outras tarefas na cadeia de comando que, por sua vez, deveriam obedecer às suas instruções. Quando delegam tarefas, os realizadores de poder vêem suas ações como uma expressão legítima de poder e, portanto, geralmente mantêm controle e liderança gera.			

Fonte: Criação da autora com base em Lipman-Blumen 1999.

Quadro 119a - Síntese quanto a qual o(s) estilo(s) de liderança conectiva Instrumental (Pessoal, Social, Confiante) é (são) empreendido(s) pelos coordenadores (Continua)

Teorias	Reflexão	Inquirição	O que analisar?
<p>Lipman-Blumen (1999) os realizadores pessoais utilizam tudo o que têm – sua inteligência, humor, charme, atração física, sensualidade, capacidade oratória e talento persuasivo, com uma pitada de status social, realizações passadas e prestígio da linhagem aristocrática-, posicionando-se para novos sucessos. Usam ainda traje como drama e símbolo.</p> <p>Além de explorar o cenário e frequentemente, atos dramáticos para promover sua missão e atrair outros aos seus empreendimentos. No entanto, o senso agudo de drama dos realizadores pessoais não é limitado ao traje que usam. Eles utilizam muitas formas de simbolismo, rituais, gestos e momentos com efeitos especiais. Eles escolhem o momento perfeito para realizar uma entrada dramática, lançar um ataque ou sair com sucesso. Demonstrar uma disposição para sacrificar-se pela causa representa um gênero especial de gesto dramático. Ao fazer assim, sua própria personalidade torna-se ímã para atrair outros a unir-se à sua causa.</p>	<p>Lipman-Blumen (1999) afirma que os estilos instrumentais são estratégias importantes para entrelaçar grupos de líderes com missões distintas a constituintes diversos em coalizões mutuamente vantajosas.</p> <p>Na era conetiva, os estilos de realização instrumental oferecem aos líderes conectivos uma vasta gama de forças de liderança úteis, não apenas para atender o interesse do indivíduo, mas para toda a comunidade. Os realizadores instrumentais focalizam mais as conexões do que as diversidades entre as pessoas.</p>	<p>Qual o(s) estilo(s) de liderança conectiva Instrumental (Pessoal, Social, Confiante) é(são) empreendidos pelos coordena-dores?</p>	<p>Presença dos estilos</p>

Fonte: Criação da autora com base em Lipman-Blumen 1999.

Quadro 9b - Síntese ao(s) estilo(s) de liderança conectiva Instrumental (Pessoal, Social, Confiante) é (são) empreendido(s) pelos coordenadores. (Conclusão)

Teorias	Reflexão	Inquirição	O que analisar?
<p>Lipman-Blumen (1999), cada nova amizade realizada pelos realizadores sociais é inserida em bancos de dados mental, repleto de descrições detalhadas dos talentos especiais e conexões do novo ingressante. Diante de uma nova tarefa, os realizadores sociais buscam em seu banco de dados sociais por aqueles indivíduos cuja característica específica casa-se à tarefa, justamente por isto, os líderes capacitados no estilo social têm um complexo entendimento da interação humana. Eles intuitivamente sabem o que faz o grupo progredir.</p>	<p>A autora ressalta ainda que os realizadores instrumentais calculam a utilidade de todos. Comparados com a obsessão pela tarefa dos realizadores diretos, os realizadores instrumentais focalizam a si mesmos, seus relacionamentos e os outros para conseguir o que querem. Eles são otimizadores, sempre extraindo o máximo das forças dos outros e de si mesmos. Eles vêm novas possibilidades em pessoas e situações. Por maximizar tudo seu respeito, seus relacionamentos e os talentos de outras pessoas, eles facilmente atraem as pessoas para alcançar objetivos compartilhados.</p>		
<p>Lipman-Blumen (1999) afirma que os adeptos do estilo confiante acreditam que virtualmente todos, dada uma chance, podem superar um desafio, desempenhando muito além de suas próprias expectativas. Esses líderes se sentem confortáveis em deixar nas mãos de associados tarefas importantes. Os realizadores confiantes são menos egocêntricos que realizadores pessoais, que vêem a si mesmos como instrumento ideal para realizar suas próprias visões, no entanto com o suporte de seus seguidores. O líder confiante transfere sem cerimônias as responsabilidades aos seus seguidores, sem se incomodar com os detalhes. E têm um respeito profundo pelos frutos da interdependência.</p>			

Fonte: Criação da autora com base em Lipman-Blumen 1999.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Após os ensaios para dar os primeiros passos, o percurso da investigação percorreu as trilhas de uma pesquisa de campo, que consistiu inicialmente de uma fase exploratória, para poder prosseguir com caráter descritivo. Caracteriza-se como investigação empírica por ter sido realizada no local do fenômeno estudado (GIL, 2006; VERGARA, 2010).

Diante do exposto, esta investigação utilizou-se do método indutivo, pois se investigou primeiramente as partes, seguindo de comparações, com a finalidade de descobrir as relações existentes entre eles, para, por fim, criar condições para proceder à generalização (GIL, 2010).

Caracteriza-se como descritiva, uma vez que se propôs a investigar um problema fazendo relações à luz da influência que o ambiente exerce, bem como, busca fazer um levantamento das características de uma população específica (MICHEL, 2009).

Este trabalho foi orientado pela concepção pragmática, pois permite ao pesquisador ter a liberdade de escolher os métodos a serem empregados, e, admite a utilização do método misto como estratégia (CRESWELL, 2010).

Como o objetivo principal consistiu em compreender os fatores que caracterizam o modelo da liderança conectiva como componente fundamental à educação profissional/organizacional de acordo com a percepção de professores e coordenadores na gestão dos cursos presenciais de administração no Estado de Rondônia, a fim de mensurar a propensão ao uso do modelo, esta estratégia tornou-se pertinente, pois, ainda que com preponderância da abordagem qualitativa, utilizou-se, também, a quantitativa. Creswell (2010. p, 252) denomina esta estratégia como método misto incorporado concomitante que:

[...] tem um método principal que guia o projeto e um banco de dados secundários o qual desempenha um papel de apoio nos procedimentos. Recebendo menos prioridade, o método secundário (quantitativo ou qualitativo) é incorporado, ou abrigado, dentro do método predominante (qualitativo ou quantitativo).

Na perspectiva de não perder a essência dos dados coletados, a literatura de apoio foi valorizada e à luz do referencial teórico as categorias selecionadas foram analisadas.

3.1 Os sujeitos da Pesquisa

Para a realização deste estudo que buscou identificar a propensão ao uso da Liderança Conectiva exercida nas coordenações dos cursos de administração no Estado de Rondônia; teve-se como foco todos os cursos de administração presenciais do Estado, para tanto, considerou-se todos os coordenadores dos referidos cursos que estivessem exercendo o cargo no mínimo há seis meses, com o propósito de investigar uma liderança de fato já exercida.

Embora a busca da propensão ao uso do Modelo Liderança Conectiva seja dirigida aos coordenadores, investigou-se ainda a perspectiva dos professores que ministram aulas no mínimo há seis meses nos cursos de atuação desses coordenadores, para que se pudesse fazer uma investigação mais completa acerca da presença dos fatores concernentes ao Modelo em estudo nas ações dos coordenadores.

O critério de tempo mínimo de exercício no cargo, tanto de coordenadores quanto dos professores se deu por acreditar ser tempo mínimo suficiente para que os atores possam ter vivenciado experiências relacionadas à gestão do curso, estando assim, os coordenadores aptos a expressar suas percepções acerca do seu próprio ambiente de trabalho e estilo de liderança exercido, bem como os professores aptos a opinar sobre os estilos de liderança exercidos pelos coordenadores na gestão do curso.

Todos os coordenadores, no total de 12 (doze), possuem o título de mestre, com formação acadêmica distinta, com origem de diferentes localidades, e grupos de trabalho compostos por corpo docente diversificado.

Por sua vez, o corpo docente, ligado diretamente a estes coordenadores, é composto por 110 (cento e dez) profissionais, com formações acadêmicas diferentes (variando entre especialistas, mestres e em fase de doutoramento) com elevado grau de diversidade, e oriundos de várias regiões do país, até mesmo de outra nacionalidade.

Antes de sair a campo, foi feito contato com cada coordenador para comunicar sobre a pesquisa e solicitar a participação dos mesmos por meio de agendamento específico. Durante a fase exploratória, foram solicitadas informações sobre os professores credenciados no curso cujas características correspondiam à população, para a aplicação na segunda fase da pesquisa.

Não há uma amostra, pois com o objetivo de ser mais fidedigno possível, buscou-se incluir todos os cursos que apresentaram os critérios levantados para esta investigação.

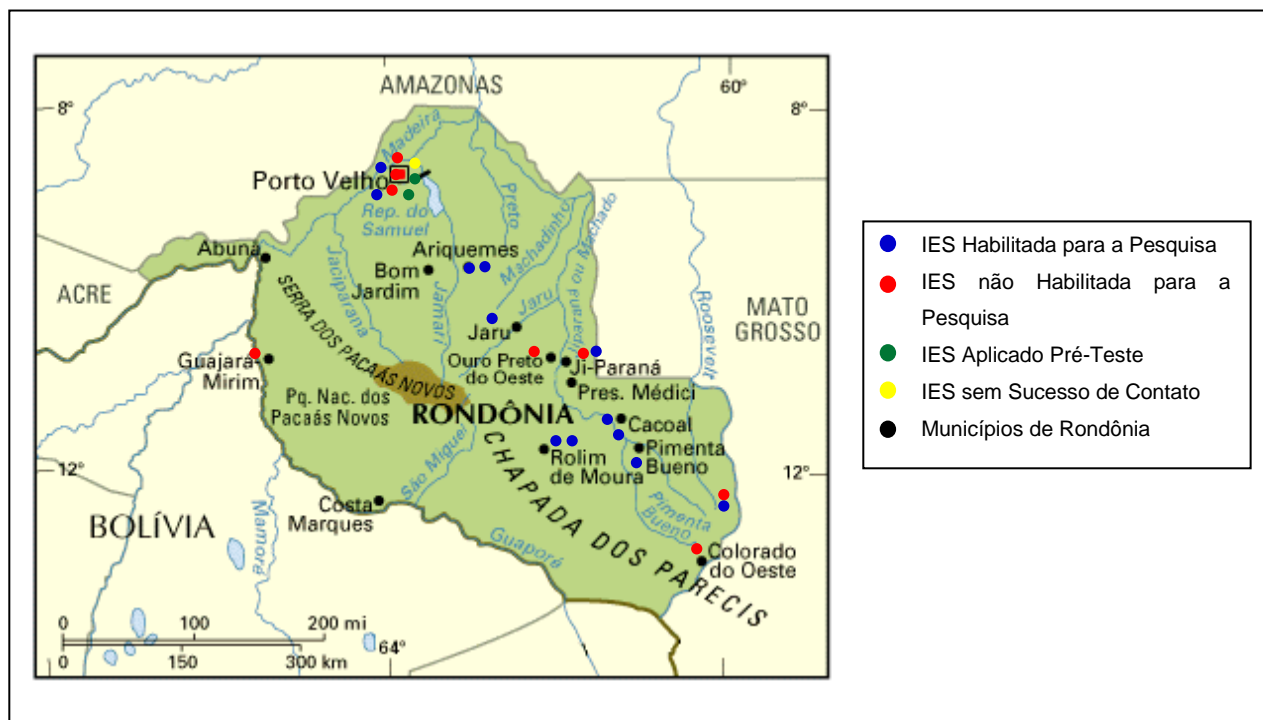
3.2 O campo da pesquisa

Para efeito desta pesquisa, cursos de administração serão considerados os de Graduação em Administração e suas Linhas de Formação Específica, como Administração Pública e outros, pois a Resolução nº 1/2004, do Conselho Nacional de Educação que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais - DCNs do curso de Graduação em Administração, possibilita a admissão, no projeto pedagógico das Instituições, de Linhas de Formação Específicas nas diversas áreas da Administração. Pois as habilitações em suas diversas denominações, muitas vezes são entendidas como um curso independente, enquanto na verdade são especificações criadas para melhor atender às demandas institucionais e sociais.

Foram considerados apenas os cursos de administração na modalidade presencial de Instituições de Ensino Superior – IES, sejam elas públicas ou privadas em todo o Estado de Rondônia e seus respectivos campi reconhecidos pelo Ministério de Cultura e Educação – MEC.

De acordo com o sítio do MEC, em Rondônia estão em funcionamento 25 (vinte e cinco) cursos de Bacharelado em Administração presencial, localizados em 11 cidades: Ariquemes, Cacoal, Colorado do Oeste, Guajará-Mirim, Jaru, Jí-Paraná, Porto Velho, Ouro Preto do Oeste, Pimenta Bueno, Rolim de Moura e Vilhena. No entanto, destas 25(vinte e cinco) IES, 2 (duas) embora estejam aprovadas pelo MEC, não estão em funcionamento, resultando 23 (vinte e três) IES. Destas, não foi possível contato com contato com 1 (uma) e 8 (oito) não estavam habilitadas a fazer parte da população, uma vez que seus coordenadores não tinham seis meses de atuação. Assim, resultou em um total de 14 (quatorze) IES, tendo conseqüentemente 14(quatorze) coordenadores, aptos a participar da pesquisa, presentes em 8 (oito) cidades: Ariquemes, Cacoal, Jaru, Jí-Paraná, Porto Velho, Pimenta Bueno, Rolim de Moura e Vilhena, conforme figura 2.

Figura 2– Distribuição de IES com curso presencial em administração em Rondônia



Fonte: Adaptado pela autora.

Por se tratar de instituições de ensino superior tanto públicas quanto privadas, os cenários em que elas se encontram variam, pois têm vieses diferentes, no entanto, no sentido de homogeneizar o grupo, as análises a respeito de Liderança Conectiva não são feitas em funções de cenário.

3.3 Pré-Teste

Foi realizado pré-teste em duas instituições, componentes da população, situadas na cidade de Porto Velho, no intuito de verificar a confiabilidade dos instrumentos construídos.

Como afirma Gil (2006), a realização de um pré-teste possibilita a verificação quanto à clareza e precisão dos termos; tempo de resposta; quantidade e ordem das perguntas. É preciso verificar, ainda, se os atores interpretarão corretamente o significado das alternativas apresentadas no *survey*, como também a compreensão correta na analogia do desenho.

Após aplicação do pré-teste, foram feitas alterações nas questões da entrevista semiestruturada e do questionário. Como houve alterações, as duas

instituições participantes do pré-teste foram retiradas da população, resultando em 12 (dozes) coordenadores das IES.

Com o resultado obtido no pré-teste, foi feita também a análise de confiabilidade pelo Alfa de Cronbach, que tem o objetivo de medir a consistência interna, ambos os testes devem medir o mesmo constructo. O valor assumido pelo Alfa está entre 0 e 1 e, quanto mais próximo de 1 estiver o seu valor, maior a fidedignidade das dimensões do constructo. O valor mínimo para pesquisa preliminar é 0,7; para pesquisa básica 0,8 e para pesquisa aplicada 0,9 (CORRAR, PAULO E DIAS FILHO, 2011).

O resultado da medição feita no programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS®) foi superior ao valor mínimo recomendado, conforme mostra quadro 10.

Quadro 10 – Análise Alfa Cronbach do Pré-teste

Cronbach's Alpha	N of Items
0,961	34

Fonte: Análise feita no SPSS

3.4 Etapas da pesquisa

Para responder ao problema de pesquisa, (Qual a propensão do uso do Modelo da Liderança Conectiva empreendido pelos dirigentes dos cursos de graduação em administração no Estado de Rondônia?), a pesquisa seguiu três etapas; a primeira teve foco teórico e duas seguintes, empírico:

- Síntese do conhecimento teórico à aplicação empírica, por meio de literatura existente para base de coleta de dados;
- Busca de dados com base na perspectiva dos próprios coordenadores, por meio de aplicação de entrevistas e construção de desenhos;
- Busca de dados com base na perspectiva dos professores que trabalham diretamente com estes coordenadores, por meio de questionários.

A coleta dos dados foi feita levando em consideração duas perspectivas, a dos próprios coordenadores, bem como a dos professores que trabalham diretamente com eles, ministrando aulas nos cursos de administração.

Para tanto, buscou-se, com base na síntese teórica feita, identificar os fatores que caracterizam o Modelo nas ações empreendidas por estes coordenadores, e em seguida analisou-se a frequência dos fatores encontrados durante as prospecções realizadas nas duas perspectivas.

Com os coordenadores, a identificação da presença destes fatores ocorreu por meio de aplicação presencial, de entrevistas semiestruturadas (vide apêndice 'A') e abertas (apêndice 'C'), assim como construção de desenho (instrumento no apêndice 'B'). É válido ressaltar que a técnica de construção de desenho foi utilizada, não com fins de testes psicológicos, mas antes como técnica de confronto a respeito do discurso proferido pelo coordenador durante a entrevista semiestruturada.

Com os professores, eletronicamente, por meio de um questionário usando a escala Likert (vide apêndice 'D') com afirmações a respeito do coordenador, onde os professores deveriam responder conforme seu nível de discordância, indecisão ou concordância.

Foi feita uma viagem a todos os municípios correspondentes à população em estudo, iniciando-se pela cidade de Ariquemes, com 2 (duas) IES, seguindo para Jaru com 01 (uma) IES; Ji-Paraná com 1 (uma) IES; Cacoal com 2 (duas) IES; Rolim de Moura com 2 (duas) IES; Pimenta Bueno com 01 (uma) IES; Vilhena com 01 (uma); e Porto Velho com 2 (duas) IES, totalizando 12 IES.

Aos coordenadores, *in loco*, foi aplicada, primeiramente, a entrevista semiestruturada. Na sequência, solicitou-se que ele desenhasse como se via em seu ambiente de trabalho e na sequência, a entrevista aberta sobre o significado do desenho.

Seguindo as recomendações de Creswell (2010), durante as entrevistas foram feitas anotações e gravações em áudio. A técnica do desenho foi escolhida, pois como pontua Vergara (2006. p, 174), o maior motivo para se aplicar este tipo de instrumento é a possibilidade de "ir além das palavras escritas ou do que os discursos orais podem revelar". Corroborando com este pensamento, Campos (1994) esclarece que a técnica do desenho, por ser basicamente não verbal, pode

expressar melhor algo que o indivíduo por ser evasivo ou precavido tenha omitido na expressão verbal. Além de ser uma técnica que reflete uma impressão de um todo individual como uma percepção organizada, por meio de um olhar examinador e sem necessidade de muitos cálculos para interpretação.

Aos professores foi enviado por e-mail um questionário eletrônico fechado (*survey*), em escala Likert com as alternativas ‘discordo plenamente’; ‘discordo parcialmente’; ‘indeciso’; ‘concordo parcialmente’; e ‘concordo plenamente’ construído na página do servidor Google Docs, com preenchimento anônimo, onde o respondente optava pela alternativa com que mais se identificasse,

Dos 110 questionários enviados, 36 foram devolvidos, correspondendo a um terço da população, o que admite o prosseguimento da pesquisa, uma vez que “em média, os questionários expedidos pelo pesquisador alcançam 25% de devolução” (MARCONI; LAKATOS, 2008, p.86).

3.5 Tratamento de dados

Após a coleta dos dados obtidos na abordagem realizada com os coordenadores, envolvendo a aplicação das entrevistas e construção de desenhos, foi feita análise de conteúdo, que Bardin (1977, p. 42) define “como um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, compreendendo as seguintes etapas: ‘exploração do material’, ‘categorização’, ‘tratamento dos resultados, inferências e interpretação’.

Na ‘exploração do material’ foram feitas transcrições das entrevistas, leitura destas e analogia dos desenhos construídos, bem como a consistência destes com as falas ditas durante as entrevistas.

Após esta exploração foi feita a ‘categorização’ dos 9 (nove) fatores correspondentes ao Modelo Liderança Conectiva, com a ajuda do programa de Análise de Conteúdo Atlas, conforme quadro 11.

Quadro 1311 - Descrição das Categorias Analisadas (Continua)

Categoria	Conceito
Ajuda (Contribuinte)	Tem o prazer em ajudar nas atividades de outros, consciente, que muitas vezes, ficará sempre oculto, por isto, tem-se a comparação com o estilo tradicional feminino. O apoio que os realizadores colaboradores pessoais dão, vai além de incentivos, atinge a mão de obra, alcança a execução de atividades, moldando seus próprios objetivos pelos objetivos dos outros, sentem-se confortáveis em ajudar no alcance de metas alheias.
Assume Comando (Poder)	Os realizadores de poder gostam de trazer ordem ao caos. Apreciam controlar e coordenar tudo: pessoas, tarefas, recursos e situações. Eles têm a tendência de organizar e dirigir, não importa se o cenário é o comitê de direção da imprensa ou piquenique familiar.
Convence (Pessoal)	Os realizadores que adotam o estilo Pessoal têm grande capacidade de convencer, são carismáticos, utilizam tudo o que têm - sua inteligência, humor, charme, atração física, sensualidade, capacidade oratória e talento persuasivo, com uma pitada de status social, realizações passadas e prestígio da linhagem aristocrática, posicionando-se para novos sucessos. Usam ainda traje como drama e símbolo. Demonstrar uma disposição para sacrificar-se pela causa representa um gênero especial de gesto dramático. Ao fazer assim, sua própria personalidade torna-se ímã para atrair outros a unir-se à sua causa.
Dá Poder (Confiante)	Os realizadores confiantes acreditam que todas as pessoas estão prontas e dispostas a ajudá-los a alcançar seus objetivos, crêem que todos, dada uma oportunidade regada de respeito e confiança do líder, têm a capacidade de superar desafios, indo muito além de suas próprias expectativas. Assim, esses líderes se sentem confortáveis em deixar nas mãos de associados tarefas importantes e transfere sem cerimônias as responsabilidades aos seus seguidores, sem se incomodar com os detalhes.
Excede (Intrínseca)	Principalmente o domínio pessoal ou a execução de uma tarefa. Vêem beleza na execução no resultado oriundo de uma tarefa perfeitamente executada. Têm um padrão de medida de desempenho de excelência interna, e não segundo os julgamentos ou desempenho dos outros, em outras palavras, os realizadores intrínsecos vêem a tarefa como um desafio que deve ser levado à perfeição.
Forma Redes (Social)	São cartógrafos que desenham mapas sociais elaborados em sua mente. Todos aqueles que encontram tornam-se um ponto nesse mapa. Cada nova amizade é inserida em bancos de dados mental, repleto de descrições detalhadas dos talentos especiais e conexões do novo ingressante. Diante de uma nova tarefa, os realizadores sociais buscam em seu banco de dados sociais por aqueles indivíduos cuja característica específica casa-se à tarefa.

Fonte: Lipman-Blumen (1999)

Quadro 12 - Descrição das Categorias Analisadas (Conclusão)

Categoria	Conceito
Mentor (Vicário)	Ao invés de buscar executar atividades que auxiliem os outros, busca auxiliar por meio de estímulos, guiando a outros a alcançar objetivos, e quando o alcance de metas ocorre, regozija-se por sentir que o sucesso também é seu, pois se identificam com os objetivos estabelecidos pelos outros. Na realidade, não é necessário ter um relacionamento pessoal com os outros realizadores para extrair o prazer no sucesso deles.
Supera Desempenho (Competitivo)	Mesmo quando são parte de uma equipe, realizadores competitivos comparam suas próprias contribuições para o objetivo comum com as de seus companheiros de equipe. Para os realizadores competitivos fazer o melhor nunca é o suficiente; a satisfação verdadeira decorre somente de fazer algo melhor do que todos os outros.
Une Forças (Colaborador)	O estilo Colaborador é adotado pelos líderes que preferem adotar suas tarefas no âmbito grupal. Quando há uma atividade, buscam organizar-se em grupo por creditar que além de ser mais produtivo, é muito mais vigorante trabalhar em equipe, dada a harmonia e eficiências nos resultados. “Um por todos e todos por um”.

Fonte: Lipman-Blumen (1999)

No ‘tratamento dos resultados’, foi efetuada a identificação e quantificação das categorias, e em sequência, a geração dos gráficos com auxílio do programa Excel para produzir as porcentagens de incidência das categorias encontradas.

As ‘inferências’ e ‘interpretação’ foram geradas com base nas porcentagens encontradas, utilizando-se da síntese do conhecimento teórico apresentado.

Para aplicação do questionário, adotaram-se os procedimentos conforme Gil (2010): primeiro foram feitas afirmações a respeito dos coordenadores; na sequência, foi solicitado aos professores que assinalassem, conforme seu grau de concordância acerca das afirmações elencadas a respeito dos coordenadores; procedendo à avaliação dos vários itens, de forma que uma resposta indicasse a atitude mais favorável ou a menos favorável; calculando o resultado total de cada indivíduo pela soma dos itens; por fim analisar as respostas e definir correlações apresentadas.

Com os achados, foi feita mais uma vez, a análise de Alfa Cronbach, chegando a um resultado favorável, conforme quadro 12, já que o índice, assim como no pré–teste apresentou-se superior ao valor mínimo, que para pesquisa aplicada é 0,9

Quadro 13 - Análise Alfa Cronbach da Pesquisa

Cronbach's Alpha	N of Items
0,935	34

Fonte: Análise feita no SPSS

Os dados encontrados foram transformados em gráfico para fazer as respectivas inferências e ter o resultado da perspectiva dos professores

É válido ressaltar que, como o objetivo da pesquisa compreendia verificar a presença dos fatores que caracterizam o Modelo da Liderança Conectiva no âmbito estadual, os dados foram tratados de forma grupal, uma vez que se buscou evitar o tratamento de forma individual para impedir quaisquer juízo de valor.

3.6 Limitações do estudo

Embora tenha sido elaborado o pré-teste, ainda assim podem ocorrer limitações quanto à dificuldade de expressão ou comunicação tanto por parte dos atores, quanto do pesquisador. Assim como na sinceridade das respostas.

Um fator que pode ser considerado como limitação deste estudo é o número de respondentes dos questionários, pois ainda que tenha sido enviado a todos os emails dos professores, nem todos foram devolvidos.

Outro fator que limita os métodos aplicados é que como eles são desiguais em suas prioridades. Esta abordagem também resulta em evidências desiguais e os dois bancos de dados, quando comparados, apresentam algumas discrepâncias. Mas, mesmo com a presença de tais limitações, não invalidam a pesquisa realizada.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Os resultados oriundos, tanto da perspectiva dos coordenadores por meio das entrevistas e desenhos, quanto pela perspectiva dos professores por meio dos questionários foram analisadas segundo os aspectos levantados durante a síntese do conhecimento teórico.

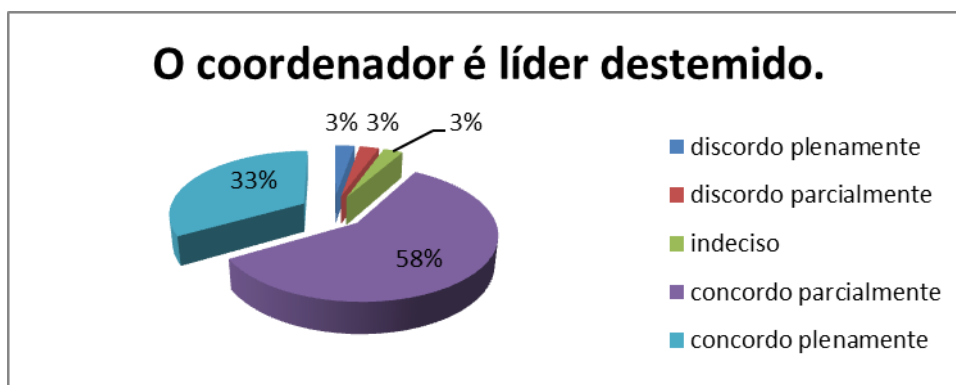
4.1 Era/fase da liderança em que os coordenadores estão mentalmente

Neste primeiro aspecto, pela perspectiva dos coordenadores, pode-se verificar que alguns membros da população têm forte consciência de seu potencial; trabalham com um grupo diversificado e crêem que isto pode ser enriquecedor para o processo ensino aprendizagem; apresentam discordância com os pensamentos sobre liderança das *eras física e geopolítica*, e alinhamento de pensamento com os preceitos da Liderança Conectiva, como também, por vezes, o desalinhamento destes preceitos; o que nos leva a compreender que o grupo de coordenadores embora não tenham um perfil condizente com as *eras físicas e geopolíticas*, de fato, ainda não possuem um pensamento 100% correspondente ao da *era conectiva*.

A confirmação deste pensamento pode ser confirmada por meio dos níveis de concordância e discordância apresentado pela perspectiva dos professores que trabalham diretamente com estes coordenadores.

Quando abordado sobre a principal característica inerente a *era física*, 'ser destemido', houve um alto índice de concordância, como mostra a figura 3.

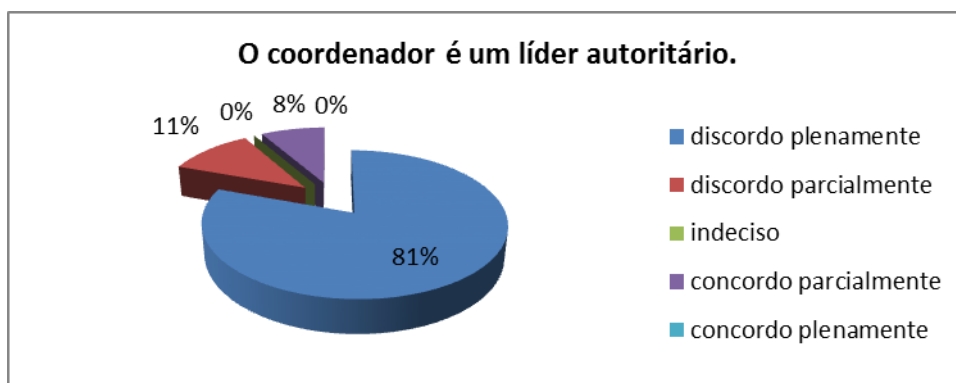
Figura 3 - Porcentagem de presença do fator 'ser destemido'



Fonte: Criado pela autora com base na análise dos dados.

Assim como quando perguntado sobre o nível de autoritarismo, com alto índice de discordância, fator correspondente a *era geopolítica*, conforme figura 4.

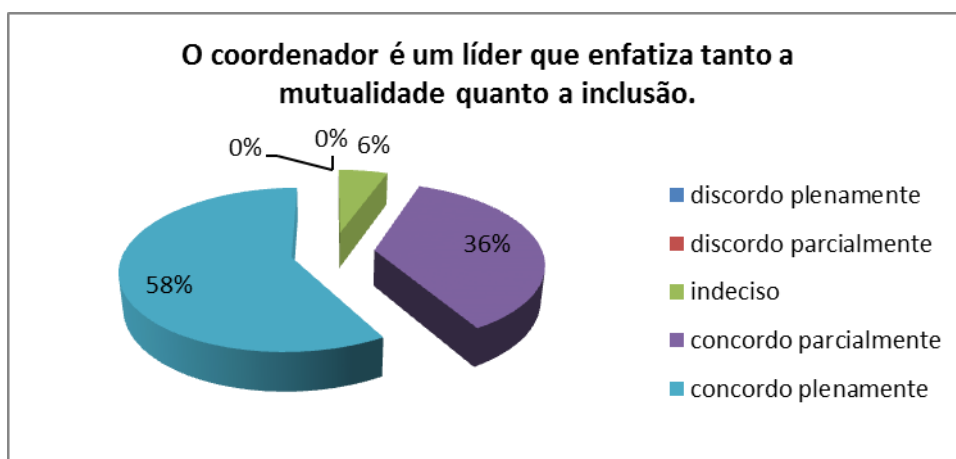
Figura 4– Porcentagem de presença do fator ‘autoritarismo’



Fonte: Criado pela autora com base na análise dos dados.

E alto o resultado quando a ênfase dada à mutualidade e inclusão pelo grupo de coordenadores de acordo com a percepção destes professores, conforme figura 5.

Figura 5 - Porcentagem de presença do fator ‘mutualidade e inclusão’



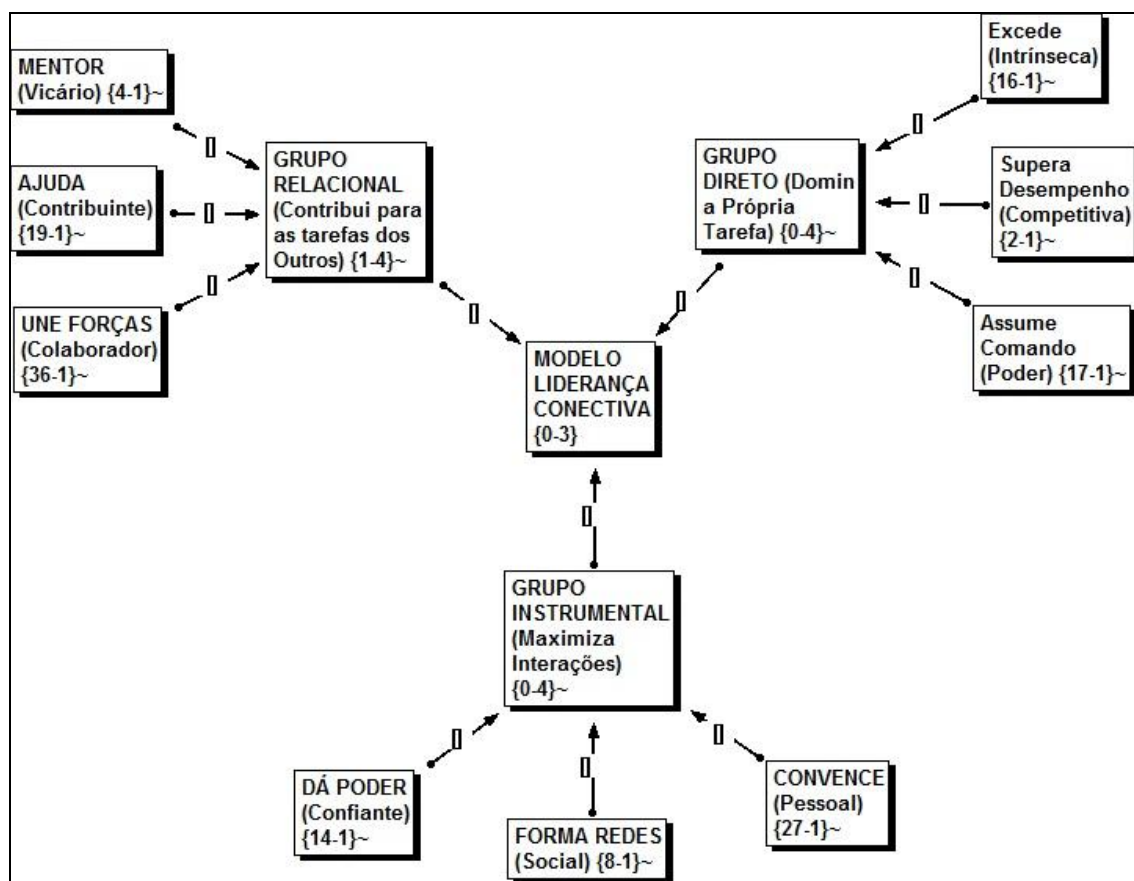
Fonte: Criado pela autora com base na análise dos dados.

Tais índices, quando analisados segundo o referencial teórico, corroboram com os pensamentos antepostos, que por momentos, pode haver certo desalinhamento entre as condições históricas e os modelos de liderança exercidos.

4.2 Características dos coordenadores

Pela perspectiva dos coordenadores, pode-se identificar a presença de todas as nove características que compõem o Modelo Liderança Conectiva, conforme rede de distribuição na figura 6.

Figura 6– Rede de características encontradas



Fonte: Criação da autora com base na análise de conteúdo.

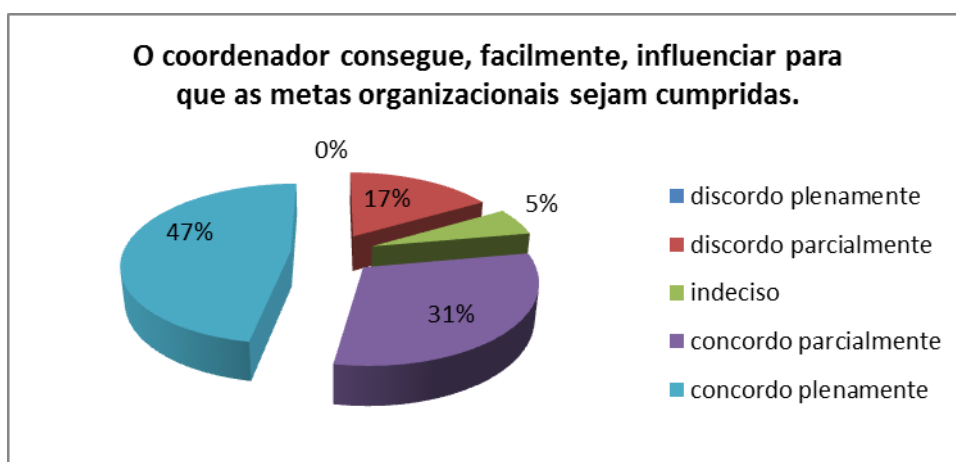
Este resultado foi gerado com base na análise da autoanálise feita pelos coordenadores, por meio das entrevistas e desenho, compreendendo primeiramente na realização das perguntas; com base em tais perguntas foram feitas a análise sistemática das respostas com base no referencial teórico e por fim, a comparação com as mensagens transmitidas nos desenhos construídos pelos coordenadores.

O índice 36 (trinta e seis) corresponde à somatória de vezes que este fator 'Une Forças' foi identificado no grupo investigado como um todo. Isto quer dizer que este fator apareceu mais de uma vez em um único sujeito participante da pesquisa e, em outro, pouco ou até mesmo não apareceu.

Além destas, foi possível identificar também que estes coordenadores sentem-se à vontade para prestar contas; conta com a lealdade da maior parte do corpo docente com que trabalha, e tem forte alinhamento com os preceitos da abordagem de liderança situacional.

Pela perspectiva dos professores, pode-se identificar também que menos da metade dos respondentes dos questionários ‘concordam plenamente’ que os coordenadores conseguem, facilmente, influenciá-los para que as metas organizacionais sejam cumpridas, conforme figura 7.

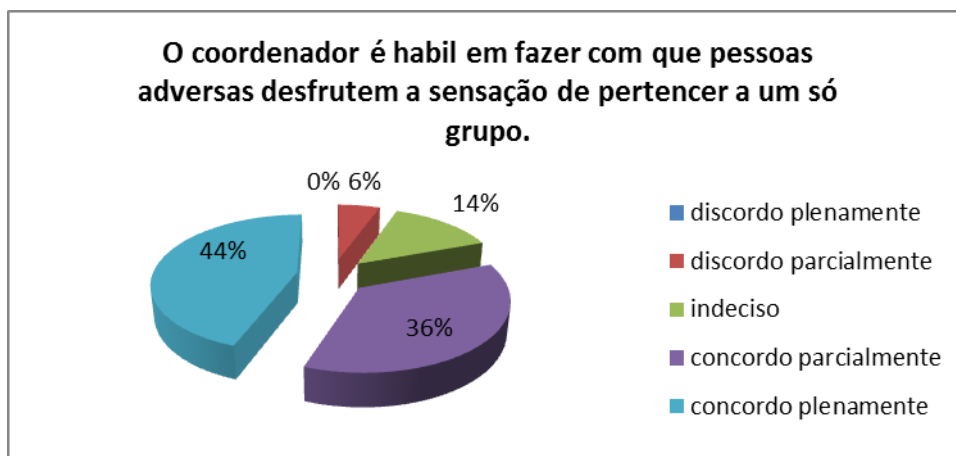
Figura 7– Capacidade de influência



Fonte: Criação da autora com base na análise de conteúdo.

Assim como são hábeis em fazer com que pessoas adversas desfrutem a sensação de pertencer a um só grupo (figura 8), gerando um sentimento de comunidade.

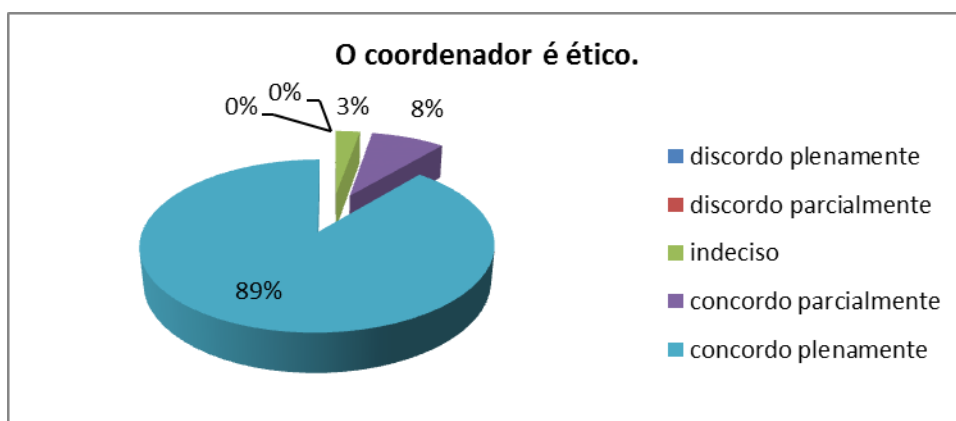
Figura 8– Habilidade em proporcionar sentimento de unidade



Fonte: Criação da autora com base na análise de conteúdo.

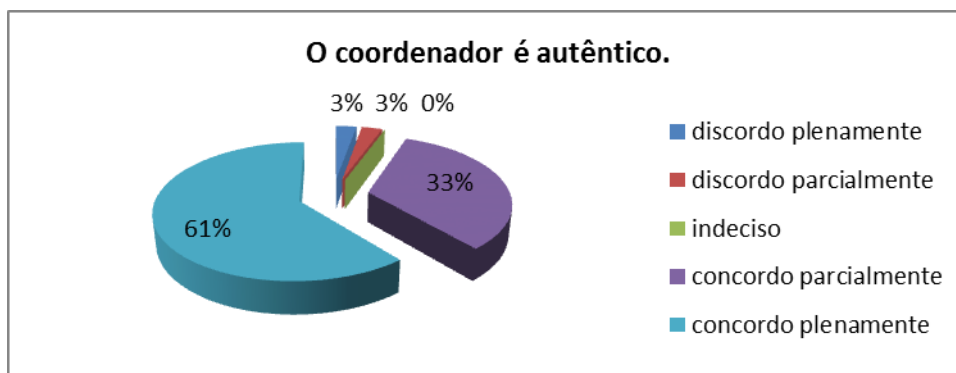
Enfatizaram ainda a eticidade exercida pelos coordenadores. O grupo de professores foi unânime na não discordância sobre este aspecto, apresentando um resultado de 97% de concordância e 3% de indecisão, característica preponderante em um líder conectivo (figura 9).

Figura 9– Exercício da ética pelos coordenadores



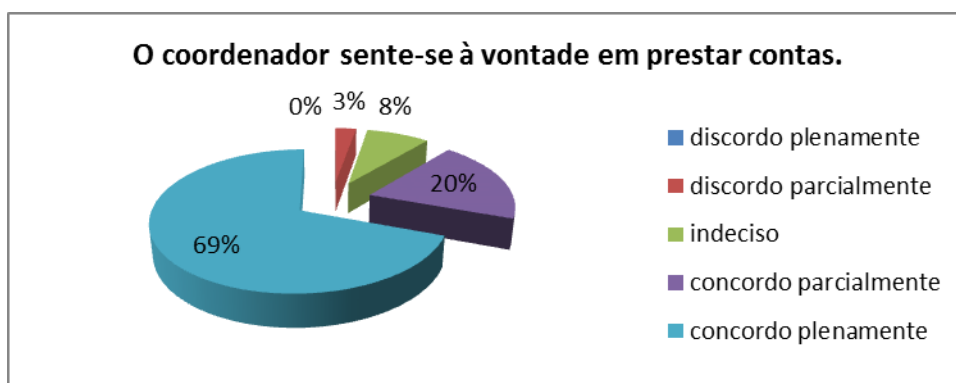
Fonte: Criação da autora com base na análise de conteúdo.

Outro fator relevante é que a maioria dos professores concorda que os coordenadores são autênticos, vide figura 10.

Figura 10– Autenticidade dos coordenadores

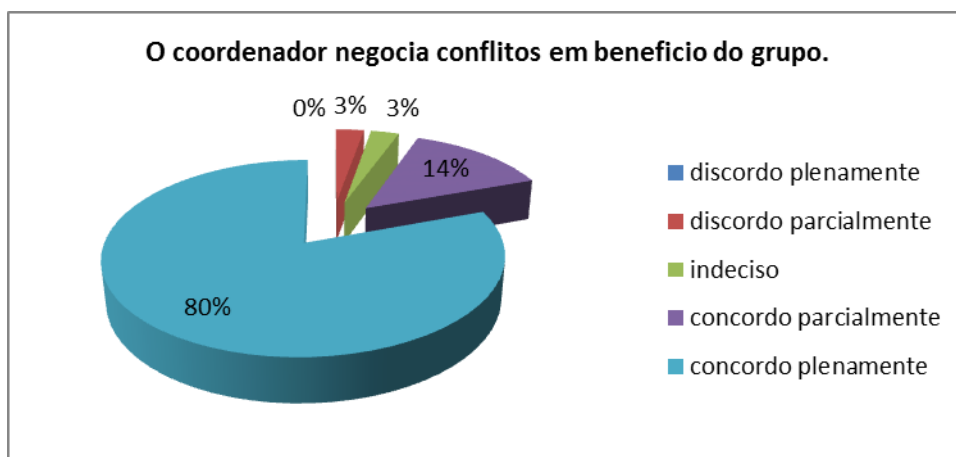
Fonte: Criação da autora com base na análise de conteúdo.

Assim como concordaram que os coordenadores sentem-se à vontade para prestar contas (figura 11).

Figura 11– Conforto em prestar contas

Fonte: Criação da autora com base na análise de conteúdo.

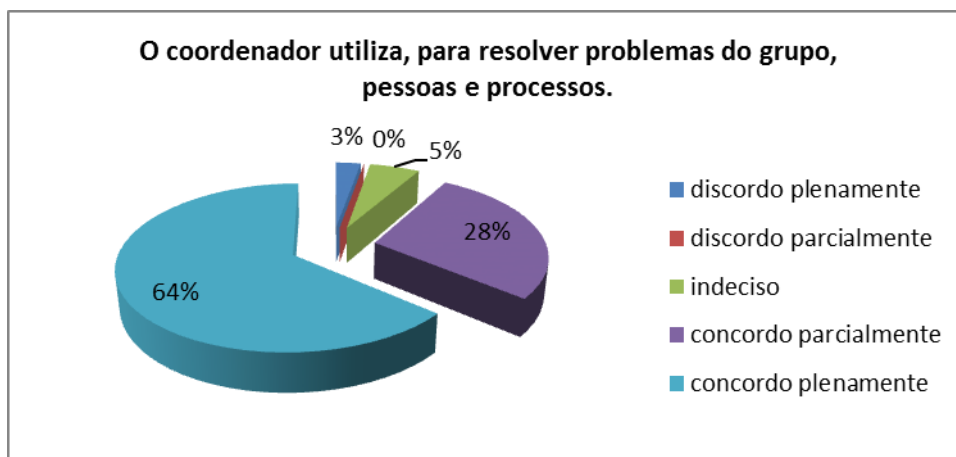
Não obstante, concordaram também que os coordenadores negociam conflitos em benefício do grupo (figura 12).

Figura 12– Capacidade de negociação de conflitos para o bem comum

Fonte: Criação da autora com base na análise de conteúdo.

Outro fator sobre o qual os professores concordam é quanto a afirmação de que para resolver problemas do grupo, os coordenadores utilizam pessoas e processos (figura 13).

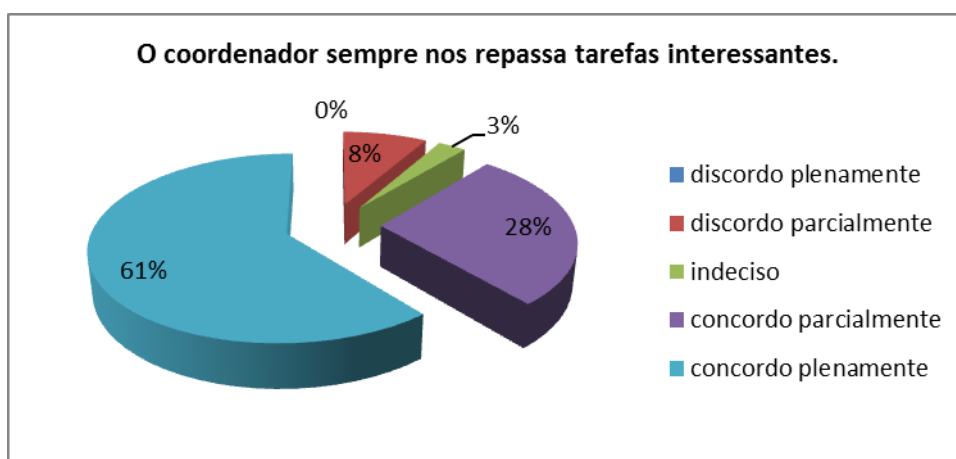
Figura 13– Utiliza pessoas e processos para resolver problemas do grupo



Fonte: Criação da autora com base na análise de conteúdo.

Apresentando ainda um alto índice de concordância de que receber tarefas interessantes (figura 14).

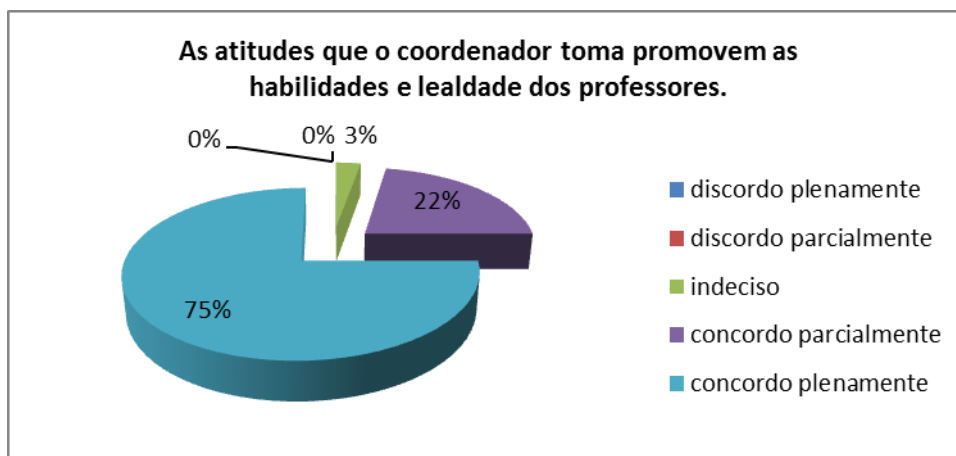
Figura 14– Coordenadores repassam tarefas interessantes aos professores



Fonte: Criação da autora com base na análise de conteúdo.

Todos estes altos índices justificam o índice sobre o fato de que as atitudes que os coordenadores tomam promovem as habilidades e lealdade dos professores (figura 15).

Figura 15– Capacidade de o coordenador promover a lealdade dos professores

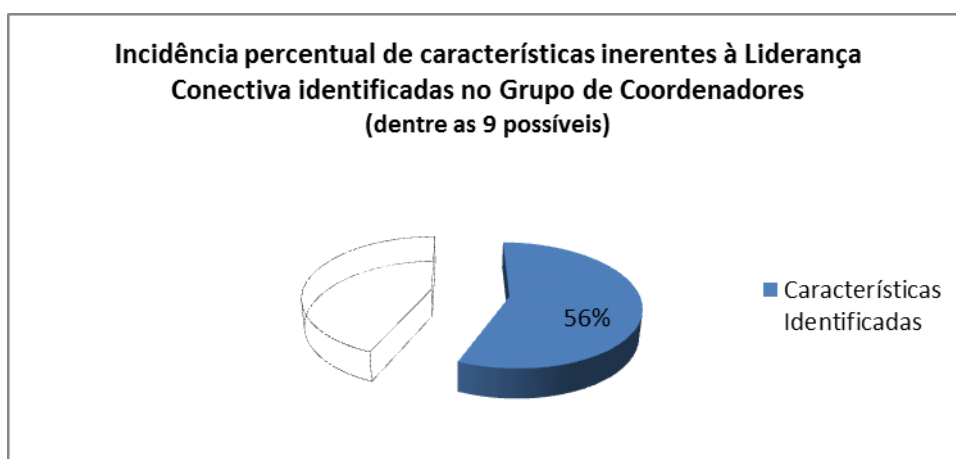


Fonte: Criação da autora com base na análise de conteúdo.

Embora pela perspectiva dos professores os fatores que caracterizam um líder conectivo tenham apresentado indicadores com essa alta tendência, o mesmo não ocorreu quando analisado pela perspectiva dos coordenadores.

Foi feita então, uma prospecção da frequência dos fatores por participante da pesquisa que exercem a liderança, os coordenadores, para então se poder verificar a real incidência dos fatores no grupo quanto aos participantes e não quanto à simples média do grupo, conforme porcentagem ilustrada na figura 16.

Figura 16- Características identificadas concernentes ao Modelo de Liderança Conectiva, segundo perspectiva dos coordenadores.



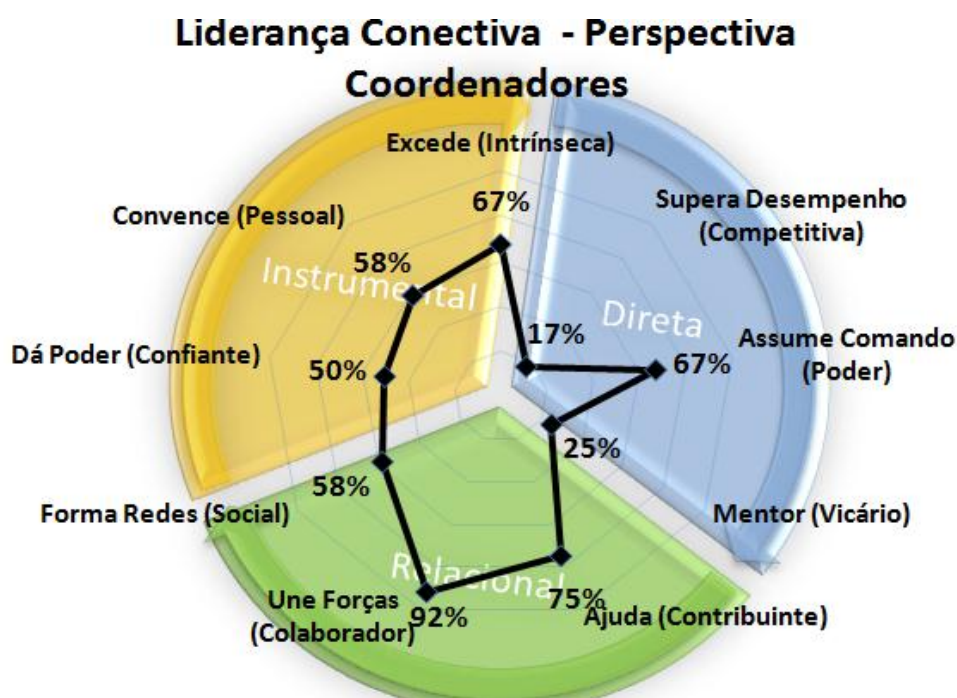
Fonte: Criado pela autora com base na análise dos dados.

Assim, pode-se verificar que cerca da metade das 9 (nove) características referentes ao Modelo de Liderança Conectiva não puderam ser constatadas dentre

os coordenadores dos cursos de Administração ministrados no Estado de Rondônia, segundo a perspectiva dos próprios coordenadores.

Para melhor entendimento os nove fatores foram colocados em gráfico radial (figura 17).

Figura 17 - Distribuição das características identificadas segundo perspectiva dos coordenadores



Fonte: Criado pela autora com base na análise dos dados.

Aqui os índices percentuais correspondem à presença ou não de tais fatores, quanto grupo, permitido visualizar sua distribuição forma holística.

4.3 Estilo(s) de realização da liderança conectiva e seus respectivos estilo que é(são) empreendido(s) pelos coordenadores

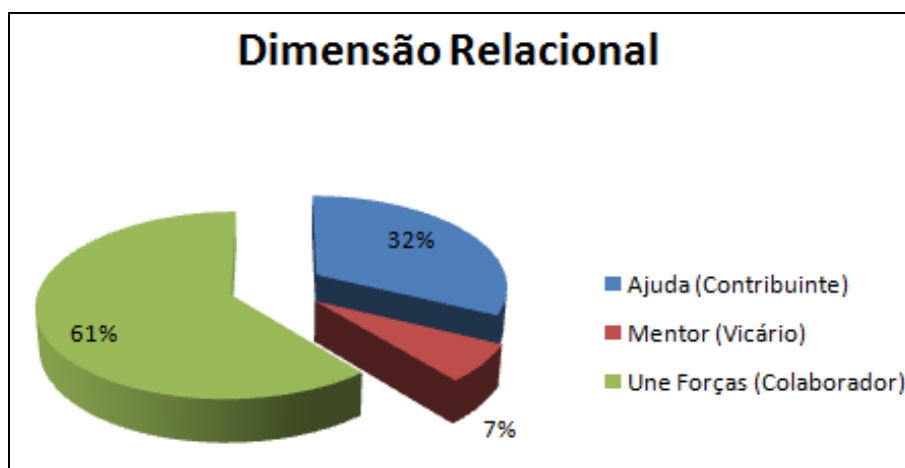
Como foi anteposto, evidenciou-se a presença de todas as características inerentes ao modelo 'liderança conectiva', logo, foram feitas, então, prospecções pelos Grupos Direto, Relacional e Instrumental.

4.3.1 Estilo(s) de liderança conectiva Relacional (Colaborador, o Contribuinte e o Vicário) é(são) empreendido(s) pelos coordenadores

Das 143 incidências de fatores do Modelo, a somatória de 59 (cinquenta e nove) vezes da identificação das características correspondiam ao grupo Relacional,

sendo elas: 4 (quatro) vezes 'Mentor'; 19 (dezenove vezes) 'Ajuda'; e 36 (trinta e seis) vezes 'Une Forças'. Apresentando maior incidência por grupo. Tendo sua porcentagem distribuída na figura 18.

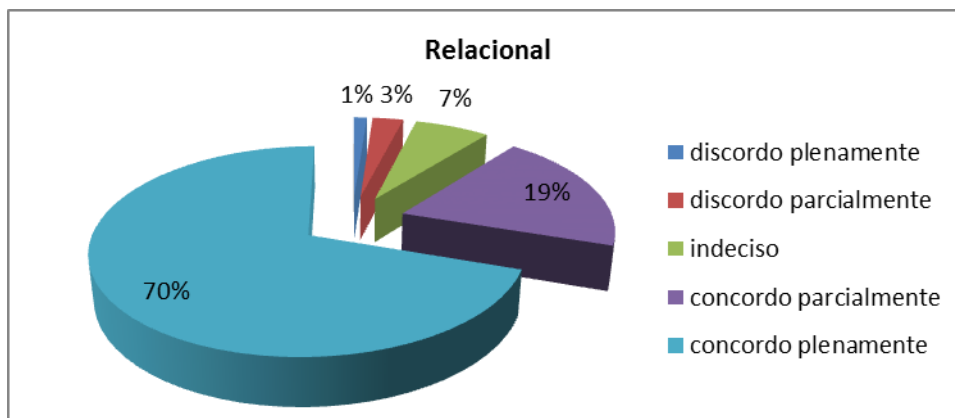
Figura 18– Porcentagem de presença dos fatores correspondentes ao Grupo Relacional



Fonte: Criado pela autora com base na análise dos dados.

E o grupo Relacional, que pela perspectiva dos coordenadores havia apresentado maior incidência não apresentou o mesmo resultado, classificando-se esta vez em segundo plano, mas, apresentando ainda sim, um índice elevado de concordância quanto a sua utilização, o que pode ser evidenciando na somatória nos índices de concordância e baixíssimo de discordância elucidado na figura 19.

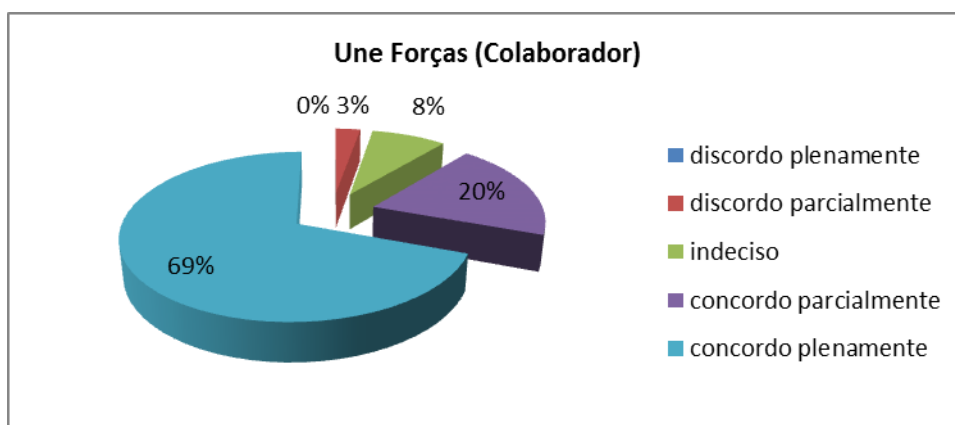
Figura 19 - Incidência do grupo Relacional segundo perspectiva dos professores.



Fonte: Criado pela autora com base na análise dos dados.

Pode-se observar que o fator ‘Une Forças’ não foi o que obteve maior índice como na perspectiva dos coordenadores, ao contrário, teve seu índice de incidência reduzido, ainda que tenha alcançado o mesmo índice do fator ‘Ajuda’, no item ‘concordo parcialmente’, obteve menor índice no quesito ‘concordo plenamente’ (figura 20).

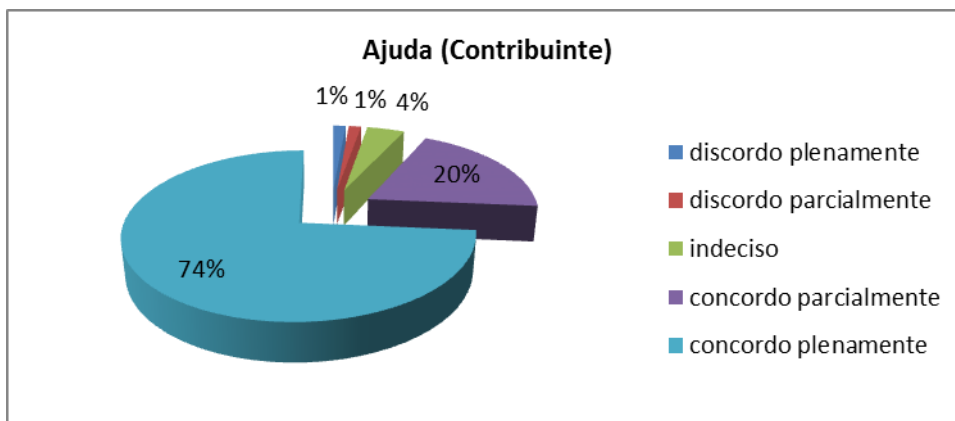
Figura 20- Incidência do fator ‘Une Forças’ segundo perspectiva dos professores.



Fonte: Criado pela autora com base na análise dos dados.

O fator ‘Ajuda’, por sua vez, ganhou destaque pela perspectiva dos professores quanto à atuação do coordenador, pois concordam que ele contribui para a execução das atividades, tendo um percentual de concordância de 94%, corroborando para os achados na prospecção realizada com os coordenadores (figura 21).

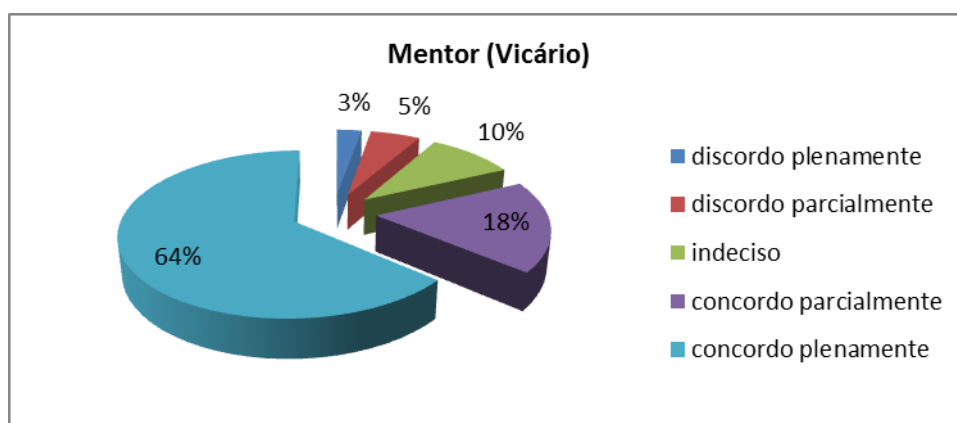
Figura 21 - Incidência do fator ‘Ajuda’ segundo perspectiva dos professores.



Fonte: Criado pela autora com base na análise dos dados.

Por sua vez, o fator 'Mentor' não teve alteração, tendo a menor incidência do grupo. Confirmando que este é um ponto que deixa a desejar, já que uma das principais características do Líder Conectivo não reside apenas em fazer a diferença, mas incentivar a outros a adotarem a mesma conduta. Nos resultados, obteve-se um baixo índice do item 'concordo plenamente' (figura 22).

Figura 22- Incidência do fator 'Mentor' segundo perspectiva dos professores.



Fonte: Criado pela autora com base na análise dos dados.

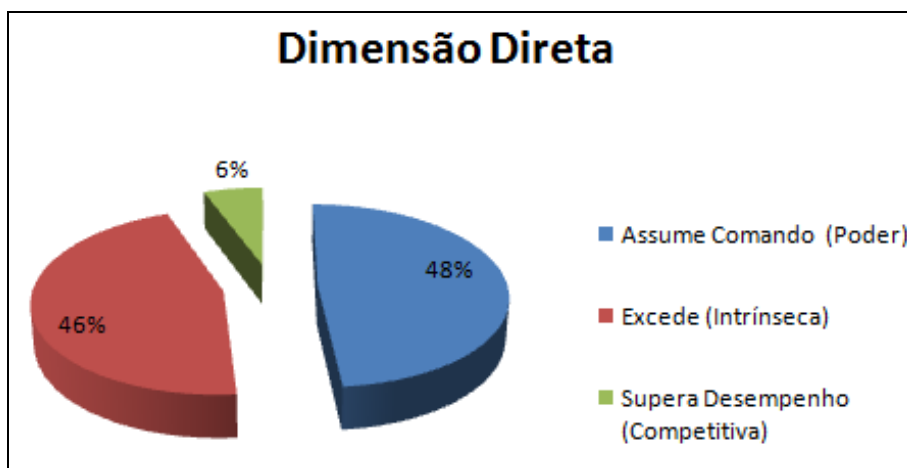
Pode-se perceber que, na perspectiva dos coordenadores, o grupo Relacional, embora seja o que contemple a característica 'Une Forças' com o maior número de presença, foi também um grupo que apresentou desequilíbrio na incidência, pois ainda que o fator 'Une Forças' tenha apresentado um alto índice, o fator 'Mentor' apresentou um índice baixíssimo de presença, apenas 4 (quatro), tendo seu resultado de menor incidência repetido a baixa incidência na perspectiva dos professores. E, por se tratar de uma avaliação por grupo, ainda que houvesse sido identificado em quatro sujeitos participantes distintos, ainda assim, seria pouco, pois teria alcançado apenas um terço da população estuda, demonstrando um ponto nevrálgico, já que encorajar o maior número de participantes a aderir ao processo de liderança, sem dúvida requer uma postura de mentor.

4.3.2 Estilo(s) de liderança conectiva Direto (Intrínseco, Competitivo e de Poder) é(são) empreendido(s) pelos coordenadores

O grupo Direto, dentre as 143 evidências, teve em sua somatória 35 (trinta e cinco) vezes a identificação das características correspondentes ao grupo, foram elas: 16 (dezesesseis) vezes 'Excede'; 2 (duas) vezes 'Supera Desempenho'; e 17

(dezessete) vezes 'Assume Comando', tendo sua porcentagem distribuída na figura 23.

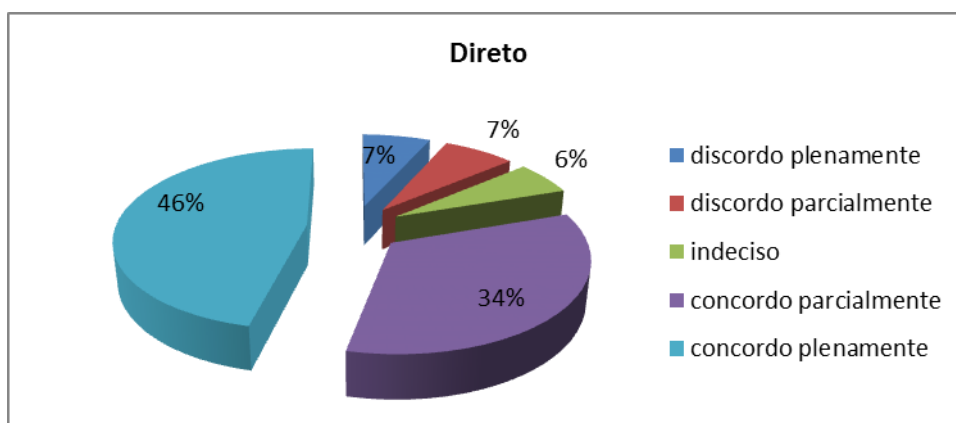
Figura 23– Porcentagem de presença dos fatores correspondentes ao Grupo Direto



Fonte: Criado pela autora com base na análise dos dados.

O fato interessante foi o nível de discordância. Ao fazermos a somatória entre os níveis de discordância e indecisão, conforme expõe a figura 24, este grupo apresenta o maior índice, com o total de 20%, cerca do dobro dos índices dos demais grupos.

Figura 24- Incidência do grupo Direto segundo perspectiva dos professores.

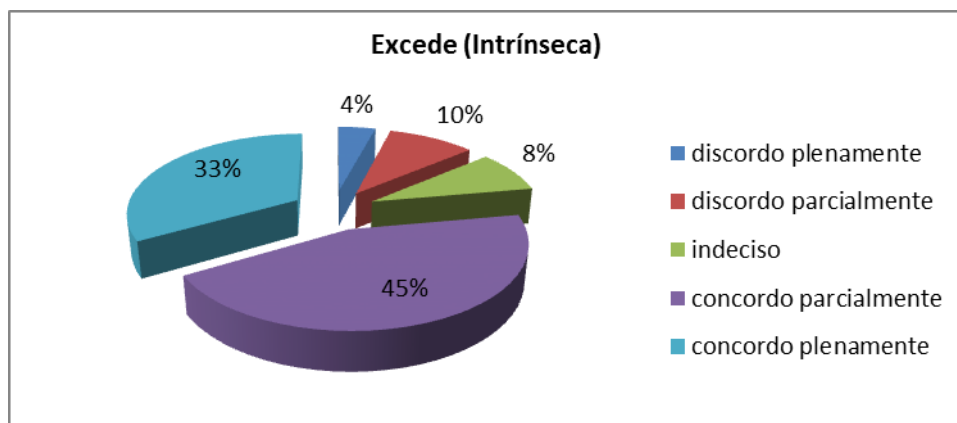


Fonte: Criado pela autora com base na análise dos dados.

A forte incidência dos itens de não concordância com a presença dos fatores correspondentes aos estilos de realização do grupo Direto nos remete a um resultado de baixa incidência ao fazermos a prospecção da presença deste grupo

nos estilos de realização usados pelos coordenadores. Onde o fator 'Excede', conforme mostra figura 25, demonstra que os professores creem que os coordenadores excedem seus desempenhos ao executar as atividades, apresentando uma somatória entre as discordâncias e indecisão de 22%.

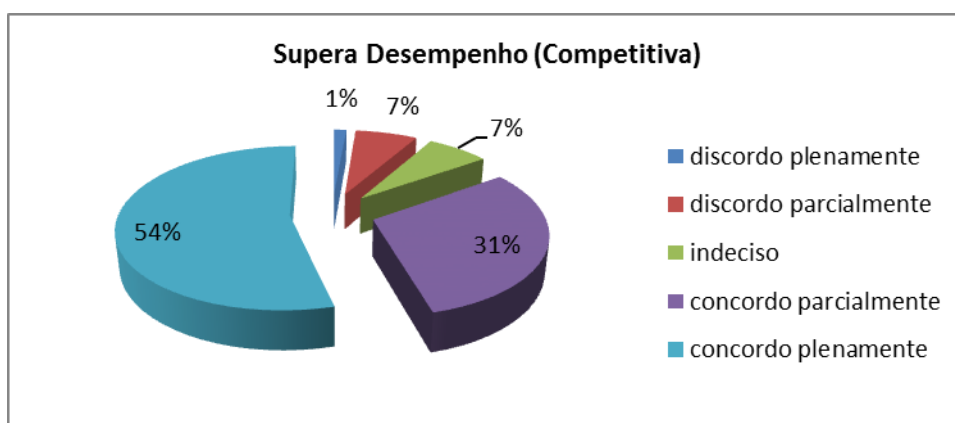
Figura 25 - Incidência do fator 'Excede' segundo perspectiva dos professores.



Fonte: Criado pela autora com base na análise dos dados.

Já quanto ao item 'Supera Desempenho', os professores responderam concordar que os coordenadores adotam um estilo de realização competitiva, um achado diferente da perspectiva dos coordenadores, pois nos resultados dos coordenadores este foi o fator com menor incidência deste grupo de realização, e enquanto que apresentou o maior índice pela perspectiva dos professores (figura 26).

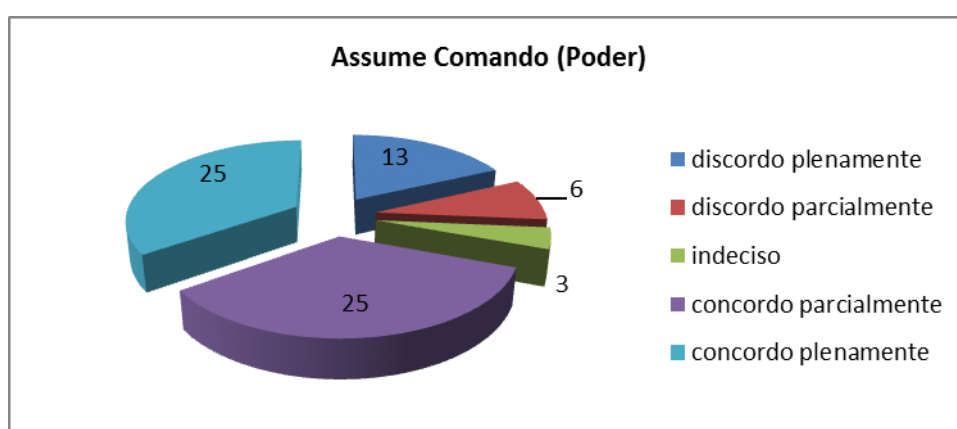
Figura 26 - Incidência do fator 'Supera Desempenho' segundo perspectiva dos professores.



Fonte: Criado pela autora com base na análise dos dados.

O fator 'Assume Comando', curiosamente, pela perspectiva dos professores, foi o que apresentou menor incidência dentro grupo (figura 27), um resultado oposto pela perspectiva dos coordenadores, pois havia sido o com maior incidência. O que nos chama atenção, uma vez que o Líder Conectivo utiliza seus seguidores, dando-lhes poder para agir, e usa a si para alcance das metas, e ao agir desta forma, quando conscientemente, ele está assumindo o comando.

Figura 27- Incidência do fator 'Assume Comando' segundo perspectiva dos professores.



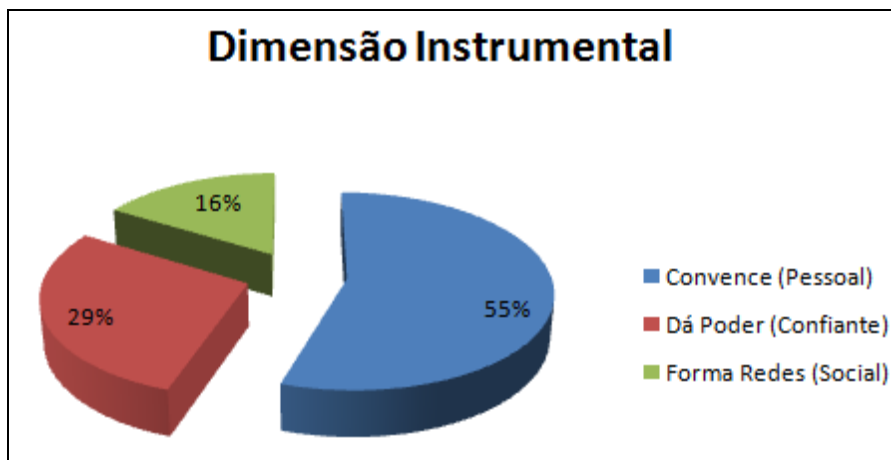
Fonte: Criado pela autora com base na análise dos dados.

O desequilíbrio quando a incidência dos estilos ocorrido no grupo Relacional não ocorreu no grupo Direto, a incidência dos fatores foi parecida, ao tirar uma média entre a quantidade de vezes identificadas a presença, tem-se o índice 18 (dezoito) variando apenas entre 1 e 3 (um e três).

4.3.3 Estilo(s) de liderança conectiva Instrumental (Pessoal, Social, Confiante) é(são) empreendido(s) pelos coordenadores

Pela perspectiva dos coordenadores o grupo Instrumental teve sua somatória corresponde a 49 (quarenta e nove) vezes a identificação das características inerentes ao grupo, sendo elas: 14 (quatorze) vezes 'Dá Poder'; 08 (oito) vezes 'Forma Redes'; e 27 (vinte e sete) vezes 'Convence', tendo sua porcentagem distribuída na figura 28.

Figura 28– Porcentagem de presença dos fatores correspondentes ao Grupo Instrumental



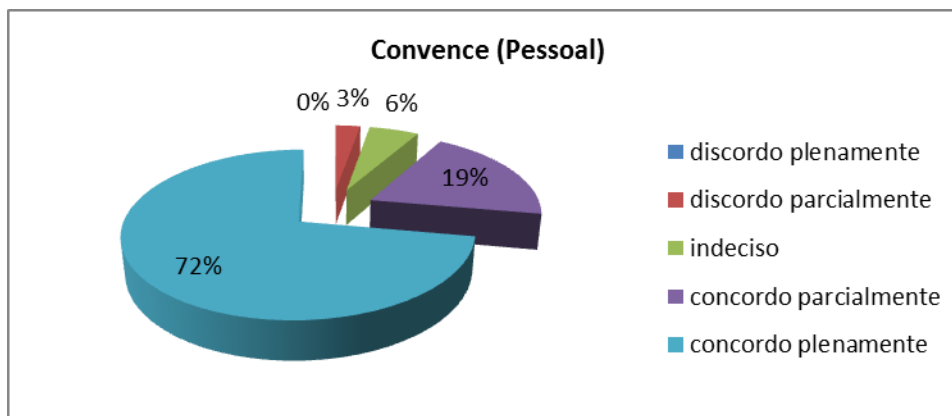
Fonte: Criado pela autora com base na análise dos dados.

No grupo Instrumental volta a haver uma variância, onde os índices, entre eles, estão apresentaram-se em uma escala múltipla de progressão, com intervalo mais ou menos de 8 (oito), demonstrando mais um ponto de fragilidade, uma vez que, estes índices deveriam estar alinhados em valores aproximados e não em progressão.

Quanto à perspectiva dos professores, pode-se fazer a análise dos fatores quanto à intensidade de cada um dos nove que caracterizam os estilos que compõem o Modelo.

A característica 'Convence' referente ao estilo Pessoal, segundo a percepção dos professores, embora tenha apresentado elevada incidência, (figura 29), não foi o fator com maior destaque entre os demais fatores do grupo Instrumental como ocorreu nos resultados obtidos pela perspectiva dos coordenadores, e sim, o segundo com maior incidência.

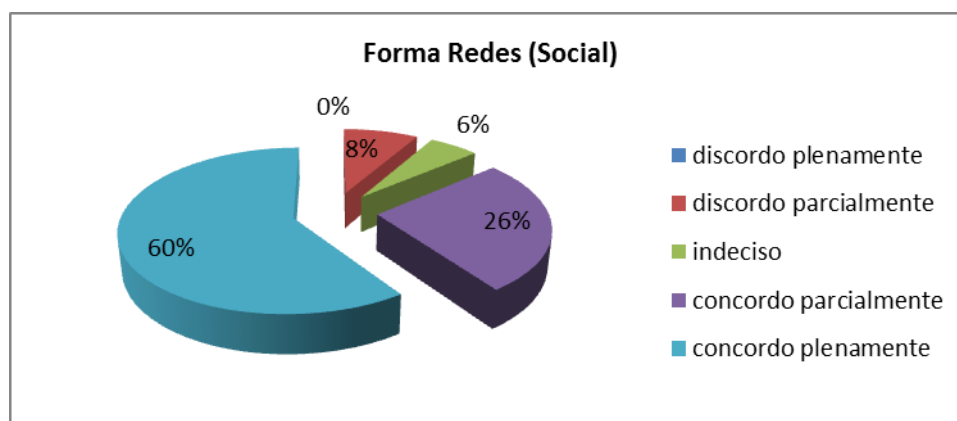
Figura 29 - Incidência do fator ‘Convence’ segundo perspectiva dos professores.



Fonte: Criado pela autora com base na análise dos dados.

Já o segundo fator, ‘Forma Redes’ que havia apresentado menor incidência pela perspectiva dos coordenadores, manteve sua posição de menor incidência, apresentando a menor porcentagem no item ‘concordo plenamente’ (figura 30).

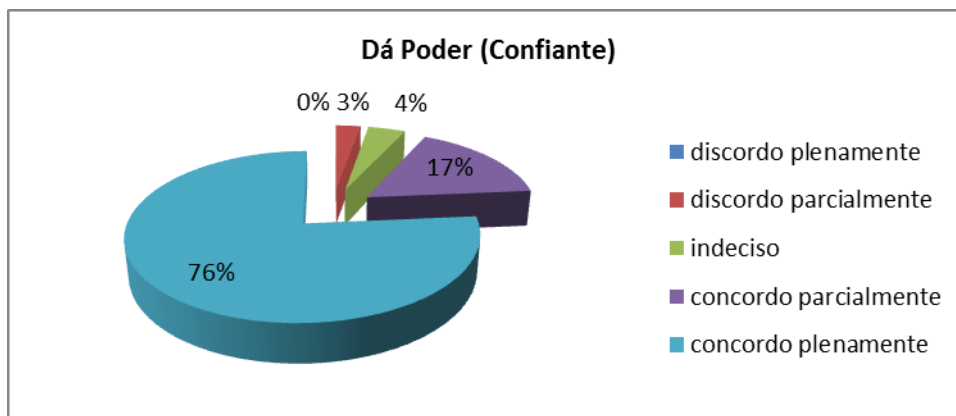
Figura 30 - Incidência do fator ‘Forma Redes’ segundo perspectiva dos professores.



Fonte: Criado pela autora com base na análise dos dados.

Por outro lado, o fator ‘Dá Poder’ mudou de posição quanto à incidência se comparado com o resultado apresentado na perspectiva dos coordenadores, pois a além de obter o maior índice no item ‘concordo plenamente’, quando feito uma comparativa entre os resultados das somatórias dos itens de concordância entre estes fatores na perspectiva dos professores, o fator ‘Dá Poder’ é apontado como maior destaque. (figura 31).

Figura 31 - Incidência do fator 'Dá Poder' segundo perspectiva dos professores.



Fonte: Criado pela autora com base na análise dos dados.

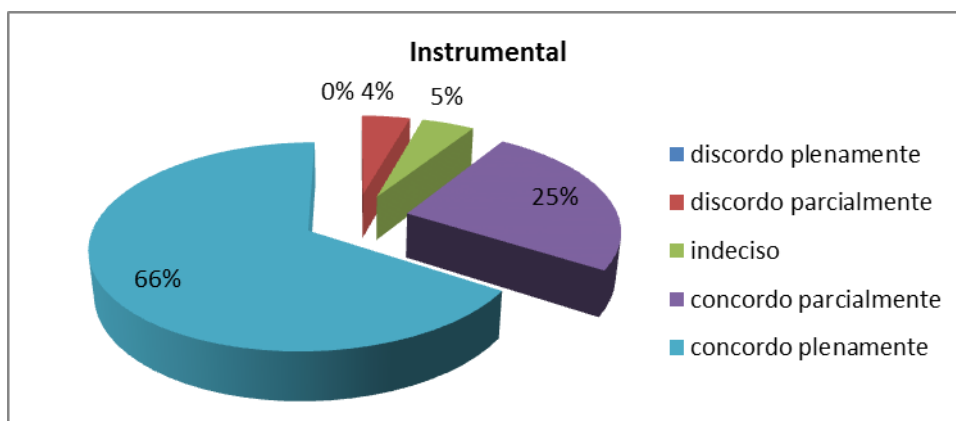
Ao observarmos os índices encontrados nestes três fatores, podemos destacar situações interessantes; a primeira delas é que o fator 'Convence' apresentou maior incidência pela perspectiva dos coordenadores. Isto quer dizer que nos resultados deles percebeu-se que exercem fortemente seus estilos de realização por meio do convencimento, usando o que têm, ora a fala, ora a simpatia, ora o exemplo.

O segundo fato interessante observado, que também está fortemente ligado ao primeiro, é que com os resultados obtidos na pesquisa, percebeu-se que os professores, pessoas diretamente influenciadas por estes coordenadores, não percebem que são fortemente convencidos, pois o resultado sob este aspecto foi menor, corroborando para o resultado obtido pelos coordenadores. Evidencia-se, desta forma, que o fato destes professores terem atribuído maior incidência no fator 'Dá Poder' acima do atribuído pelos coordenadores, a comprovação que há um forte poder de convencimento por parte dos coordenadores. Sendo que estes não o fazem apenas por meio de discursos, mas também por atitudes, pois a sensação de 'receber poder' é um modo de convencimento e os professores não percebem isso.

A incidência do fator 'Forma Redes', terceira evidência a ser destacada, tanto na perspectiva dos coordenadores, quanto na dos professores foi o fator que apresentou o menor destaque entre os três. Fator este que deve ser trabalhado, desenvolvido e mais exercitado, para que a utilização do Modelo, de fato, seja exercida.

Neste sentido, quanto olhamos para a incidência da presença do grupo Instrumental, em aspectos gerais, percebemos que a respeito das características que os professores percebem, tem-se uma diferença do resultado encontrado na perspectiva dos coordenadores. Enquanto na perspectiva dos coordenadores prospectou-se baixa incidência se comparado com os outros dois grupos, na perspectiva dos professores, este grupo teve maior índice de concordância, pois se for feita uma somatória entre os itens 'concordo plenamente', e 'concordo parcialmente' teremos um resultado de 91% e 0% de 'discordo plenamente', como ilustra a figura 32, apresentando um índice superior aos demais grupos.

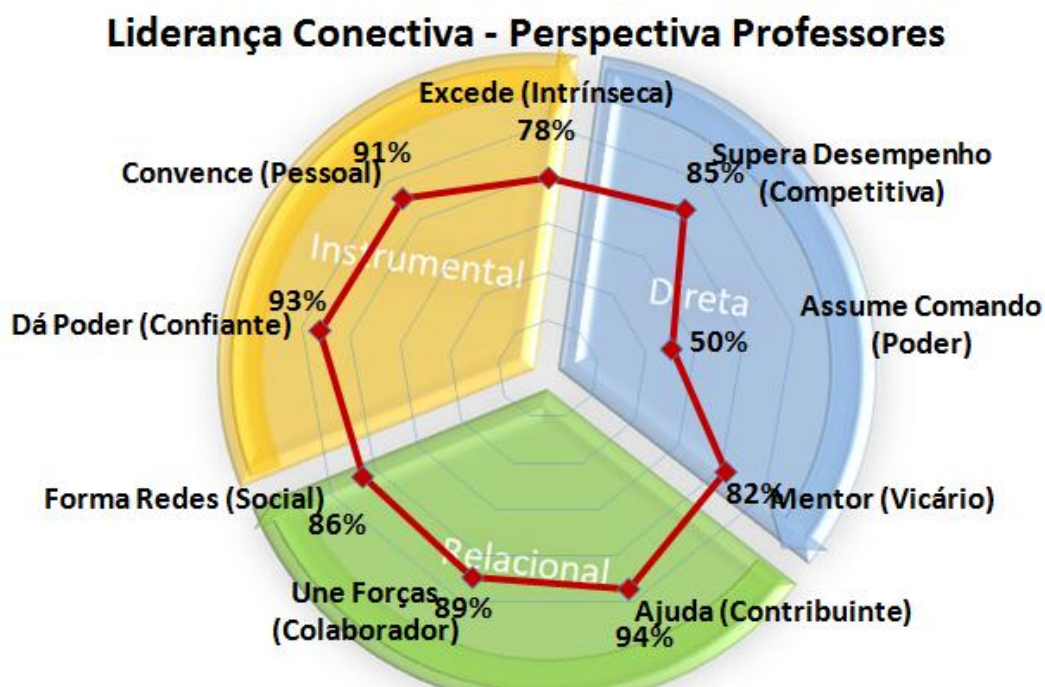
Figura 32 - Incidência do grupo Instrumental segundo perspectiva dos professores.



Fonte: Criado pela autora com base na análise dos dados.

Ao unirmos as perspectivas dos professores, visualizam-se, de forma geral, estes resultados na figura 33.

Figura 33 - Incidência do grupo Instrumental segundo perspectiva dos professores.



Fonte: Criado pela autora com base na análise dos dados.

Nota-se que há uma variância entre os resultados das duas perspectivas, isto quer dizer que os coordenadores utilizam seus meios de realização de um modo, e os professores que com eles trabalham, percebem de outro (quadro 13)

Quadro 1614 - Comparativa entre as perspectivas dos coordenadores e professores correspondentes aos fatores que compõem o Modelo Liderança Conectiva.

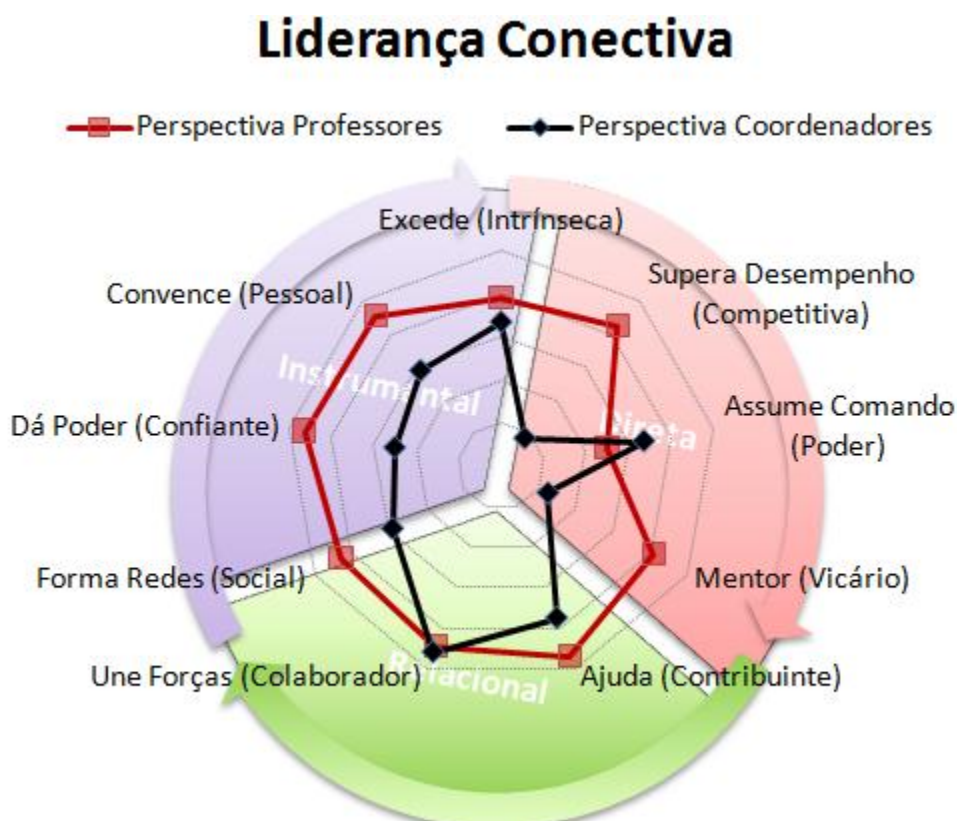
	Perspectiva dos Professores	Perspectiva Coordenadores
Excede (Intrinseca)	78%	67%
Superadesemprinho (Competitiva)	85%	83%
Assume comando (Poder)	70%	67%
Mentor (Vicário)	82%	75%
Ajuda (Contribuinte)	94%	75%
Uneforças (Colaborador)	89%	92%
Forma redes (Social)	86%	58%
Dápoder (Confiante)	93%	50%
Convence (Pessoal)	91%	58%

Fonte: Criado pela autora com base na análise dos dados.

Embora os coordenadores não ajam, intencionalmente, buscando exceder seus próprios desempenhos; ser mentores; ajudar, de fato, na execução das atividades dos docentes; forma redes; dar poder e ser convincente e/ou influenciador, é assim que os professores o veem.

Para melhor visualização dos estilos que tendem a ser mais usados, unindo as duas perspectivas, foi construído um último gráfico agrupando tais fatores nos três grupos de estilos do Modelo, o Relacional, o Instrumental e o Direto (figura 34).

Figura 34 - Incidência sem o percentual dos Fatores correspondentes ao Modelo Liderança Conectiva segundo perspectiva dos coordenadores e professores.



Fonte: Criado pela autora com base na análise dos dados.

Percebe-se que há uma variação nos resultados. O único fator com índices aproximados, com diferença de 3% é o 'Une Forças' do grupo Relacional. Ao analisarmos pelos grupos, há uma concordância quanto o grupo menos usado, o Direto, havendo uma alternância entre as perspectivas quanto a incidência do grupo mais usado, configurando em uma variação de propensão entre moderada baixa e moderada alta ao uso do Modelo de Liderança Conectiva, conforme a perspectiva.

O líder conectivo é aquele que, de forma intuitiva, tem seu perfil de realização composto pela combinação dos estilos do Modelo Liderança Conectiva, utilizando-os, conscientemente da constatação de que a aplicabilidade destes não é apenas um rearranjo de características.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando a pesquisa foi desenhada, para seu desenvolvimento, foi dividida em duas partes. Primeiramente, a construção de referencial teórico básico e sequencialmente, a construção da representação prática deste referencial teórico, se ele existia ou não como preponderância. E esta, dividida em duas, a perspectiva dos coordenadores, como eles se veem; e a percepção dos professores sobre a liderança exercida pelos coordenadores para contestar/reverberar o que foi identificado por meio da perspectiva dos coordenadores.

No entanto, quando a pesquisa foi posta em prática, a alavanca mais forte do trabalho deu-se na construção teórica, uma vez que não havia abundância disponível sobre a temática na literatura no período da investigação. Sendo assim, foi feito um trabalho de síntese do conhecimento teórico à aplicação empírica.

Este construir do constructo conceitual do que seria a Liderança Conectiva e da categorização para as análises passou a ser a maior contribuição desta pesquisa, pois as demais abordagens utilizadas, perspectiva dos coordenadores e professores, lhe serviram como apoio. Deste modo, pode-se considerar que a contribuição deste trabalho está no mérito, no cerne da contribuição teórica, corroborando com a justificativa apresentada para a realização deste estudo.

Por meio das duas perspectivas, dos coordenadores e professores se pode verificar que a presença dos fatores correspondentes ao Modelo de Liderança Conectiva varia conforme a perspectiva analisada. Pela perspectiva dos coordenadores, pode-se evidenciar uma presença moderada baixa dos fatores enquanto pela perspectiva dos professores, uma presença moderada alta.

Pela perspectiva dos professores, pessoas que trabalham diretamente com estes coordenadores, o resultado é superior ao apresentado pela perspectiva dos coordenadores. Considera-se tal diferença plausível, uma vez que ao fazer uma autoanálise, a pessoa se percebe de um jeito, e ao analisar outra pessoa, o analisador percebe o analisado diferente, porque as pessoas se percebem de forma diferente.

A variância dos resultados, quando analisada as duas perspectivas, apresentou, ainda, outro achado. Os índices obtidos pela perspectiva dos coordenadores são menores quando comparados com os índices obtidos na perspectiva dos professores, o que nos direciona a compreender que há um cenário

positivo para a atuação dos coordenadores. Pois caso o resultado tivesse sido ao contrário, o índice da perspectiva dos coordenadores fossem maiores, teríamos a propensão a um cenário preocupante, tendo em vista que nos remeteria ao pensamento de que os coordenadores se veem com aspectos muito mais favoráveis do que eles realmente são vistos, configurando similaridade com o modo de pensar dos líderes característicos da era geopolítica, evidenciando certo desalinhamento com a era atual, a conectiva.

Uma pessoa que é líder conectivo pode muito bem sê-lo de forma intuitiva. Ele não precisa saber o que é ser um líder conectivo, tampouco saber conceituar os nove estilos de realização que compõe o Modelo. Na realidade, o que este líder precisa é ser consciente das habilidades que possui, bem como quais precisa desenvolver.

Para tanto, é preciso que ele conheça bem o ambiente em que atua e principalmente a si mesmo, pois, somente assim poderá efetivamente alcançar os resultados pretendidos. É preciso alcançar tais coisas conscientemente e não por um acaso, como foi percebido com o grupo investigado.

Quando analisada as especificidades dos participantes da pesquisa na perspectiva dos coordenadores, e não pela presença geral do grupo, percebeu-se que, embora os fatores referentes ao Modelo tenham sido identificados, juntamente com eles, outras peculiaridades também foram reveladas, como por exemplo, alguns pensamentos contraditórios aos de um líder conectivo, assim como a identificação de que seus perfis são mais voltados para a Liderança Situacional que para a Conectiva, justificando a ausência de cerca de 50% de dos fatores que compõem o Modelo, trazendo à tona uma realidade muito aquém do esperado.

Ao analisar a utilização dos fatores por grupo que compõem o modelo, percebe-se que tanto pela perspectiva dos professores, quanto dos coordenadores, o grupo que teve maior incidência foi o Relacional e o de menor incidência o Direto.

Embora o resultado tenha nos mostrado que a propensão ao uso do Modelo de Liderança Conectiva pode variar entre moderada baixa e moderada alta, pode-se concluir que este resultado não é estático, uma vez que refletem estilos de realizações de metas, formas de alcançar objetivos. Por conseguinte, ele pode ser alterado, tanto para uma propensão maior, quanto menor, pois estes estilos de realização emanam das atitudes que cada um pode tomar, e consequentemente, advêm de escolhas, do livre arbítrio, o que na realidade estudada é altamente

possível, uma vez que os índices quanto à habilidade de influência e ética, características salutaras de um líder conectivo, são fortemente exercidas.

Ainda que se esteja na *era conectiva*, é a emergência do ambiente em que este coordenador está localizado que irá direcioná-lo. Como foi abordado no referencial, embora haja mudança temporal entre as *eras física, geopolítica e conectiva*, não há uma linha margeando a fronteira entre cada uma; ao contrário disto, as características das três perpassam umas entre as outras, permitindo ainda a sobrevivência de líderes que não sejam conectivos já nesta nova era.

A teoria nos adverte que, ainda que se esteja na *era conectiva*, não há facilidade para encontrar líderes conectivos. No entanto, a presença destes líderes se faz fundamental, principalmente no âmbito educacional, formador de futuros realizadores, preparados para fazer diferença; assumindo o papel de agentes de mudanças positivas na sociedade, conscientes que todos seus esforços devem primar o bem maior e o bem da comunidade. Superando seu próprio individualismo, unindo forças com os membros de suas equipes, não apenas para usá-los como instrumentos para alcançar metas, mas também, incentivando-os a assumirem a mesma postura, pois exercer o cargo de coordenador e professor vai muito além de simplesmente exercer um cargo profissional ou status social, excede estes significados.

Assim, com este estudo, pode-se compreender que a presença dos fatores que caracterizam a metodologia da liderança conectiva, como componente fundamental à educação profissional/organizacional é essencial, uma vez que ser coordenador e professor é ter a oportunidade de ser verdadeiramente um educador cujo papel maior está em preparar a outrem para que este possa impactar o mundo.

Por vezes, isso pode parecer utópico ou até mesmo audacioso, mas não é, pois nada impede que um aluno com a graduação em Administração por uma Instituição de Ensino Superior do interior de Rondônia aprimore-se e chegue a fazer parte de Corpo Executivo de uma Organização Nacional ou Internacional.

Ao vislumbrar esta possibilidade, percebe-se a importância do papel de mentor, pois é exercendo o estilo Vicário que favorecerá o incentivo a seguidores desenvolver o desejo de querer mais e fazer a diferença.

Proporcionar todos estes aprendizados requer desafio e superação de si mesmo, requer exceder suas próprias limitações, estando sempre aberto a aprendizado contínuo e consciente é por meio das experiências que as habilidades e

desempenho aprimoram-se. Ter tais fatores desenvolvidos, mas menosprezados nada tem a contribuir, nem consigo mesmo nem com as pessoas com quem se convive.

Espera-se, com a inovação no modo de liderar que esta pesquisa traz, desperte sentimento de inquietação a respeito dos papéis educacionais exercido se, conseqüentemente, plante a semente da consciência de que seremos o agente de mudança que quisermos ser, e principalmente, que todas as mudanças partem das nossas escolhas, do usufruto do livre arbítrio e não da inércia em que muitos se encontraram.

Para estudos futuros, recomenda-se ampliar o enfoque com a intenção de verificar a existência de líderes conectivos brasileiros e o impacto que eles têm causado na sociedade.

REFERÊNCIAS

ALVERO PEREZ, Yoandra; TILLAN GOMEZ, Sahilyn. Liderazgo: un concepto que perdura. **ACIMED**, Ciudad de La Habana, v. 7, n. 2, agosto 1999. Disponível em <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351999000200008&lng=es&nrm=iso>. Acesso em 02 nov. 2011.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **O coordenador gestor: o papel dos coordenadores dos cursos de graduação em Administração frente às mudanças**. São Paulo: Makron, 2001.

AZEVEDO, C.S. Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 349-361, abr./jun, 2002.

BARBOSA, Joaquim G; CALHETA, Patrícia Prado. A formação pedagógica do coordenador de curso. In FÓRUM DOS COORDENADORES: uma iniciativa criativa de formação, 2003, São Bernardo do Campo. **Fórum**. São Bernardo do Campo: UESP, 2003. p. 101-115.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

BASS, Bernard M; BASS Ruth. **The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**. 4. ed. New York : The Free Press, 2008. Acessado em 07 de julho de 2012. Disponível em: <http://catdir.loc.gov/catdir/enhancements/fy0902/2008026035-s.html>

BASS, Bernard M. **BASS & STOGDILL'S HANDBOOK OF LEADERSHIP: theory, research, and managerial applications**. 3. ed. New York: The Free Press, 1990.

BERGER, Filho. Educação profissional no Brasil: novos rumos. **Revista Iberoamericana de Educación**. n. 20, maio/ago, 1999. Disponível em: <http://www.rieoei.org/rie20.htm>. Acesso em 15 de outubro de 2011.

CAMPOS, Dinah Martins de Souza. **O teste do desenho: como instrumento de diagnóstico da personalidade: validade, técnica de aplicação e normas de interpretação**. 24. ed. Vozes, 1994.

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **PIPELINE DE LIDERANÇA: como criar e gerir uma empresa líder**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORRAR, Luiz J; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria. **Análise Multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. 1.ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DAFT, Richard L. **Administração**. 6. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. 3, dez. 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522001000300006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 02 nov. 2011.

DELFINO, Islania; SILVA, Anielson e ROHDE, Leonardo. A Produção Acadêmica sobre Liderança no Brasil: Uma Análise Bibliométrica dos Artigos Publicados em Eventos e Periódicos Entre 1995 e 2009. **XXXIV da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação**. Rio de Janeiro (RJ), Brasil, 25 a 29 de setembro de 2010.

DENCKER, Ada. **Pesquisa e Interdisciplinaridade no Ensino Superior**: uma experiência no curso de turismo. São Paulo: Aleph, 2002.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker**: o homem. São Paulo: Nobel, 2011.

_____. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

_____. **Introdução à administração**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FERNANDES, Francisco; LUFT, Celso Pedro; GUIMARÃES, Fernando Marquez. **Dicionário Brasileiro Globo**. 24. ed. São Paulo: Globo, 1992.

GERSON, Mark. **Liderando pelo conflito**: como líderes de sucesso transformam diferenças em oportunidades. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 3 – reimp. – São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. 8 – reimp. – São Paulo: Atlas, 2006.

GOLEMAN, Daniel. **Os mestres da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. – 2. ed. – São Paulo: Cengage Learning, 2008.

IBARRA, Herminia; HUNTER, Mark. Como os líderes criam e usam networks. **HBR – Harvard Business Review**, Rio de Janeiro, p. 103 – 121, 2008.

JAWORSKI, Joseph. **SYNCHRONICITY**: the inner path of leadership. 2.ed. San Francisco: Betty Sue Flowers, 2011.

JONES, Gareth R; GEORGE, Jennifer M. **Administração Contemporânea** - São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KLENKE, Karin. Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. **International Journal of Leadership Studies**. Vol. 3, 1, 2007, pp. 68-97. Acessado em 06 de julho de 2012. Disponível em: http://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol3iss1/klenke/Klenke_IJLS_V3Is1.pdf

LIPMAN-BLUMEN, Jean. **LIDERANÇA CONECTIVA**. São Paulo: Makron Books, 1999.

_____. CONNECTIVE LEADERSHIP: What Business Needs to Learn from Academe. **Heldref Publications**. Jan/ Fev. 1998. Acessado em 06 de julho de 2012. Disponível em: http://www.achievingstyles.com/articles/business_learns_from_academe.pdf

_____. CONNECTIVE LEADERSHIP: A New Paradigm. **Drucker Magazine**. Vol. 1, No. 1, Spring / 1997, 12-19,38. Acessado em 30 de novembro de 2011. Disponível em: http://www.achievingstyles.com/articles/Article_Connective%20L'p%20A%20New%20Paradigm_Drucker%201997.pdf

_____. CONNECTIVE LEADERSHIP: Female Leadership Styles in the 21st Century Workplace. **Sociological Perspectives**. Vol. 35, No. 1, 1992, pp. 183-203. Acessado em 3 de julho de 2012. Disponível em http://www.achievingstyles.com/articles/female_leadership_styles.pdf

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MCCRACKER, Grant. **CHIEF CULTURE OFFICER: como a cultura pode determinar o sucesso ou fracasso de uma organização**. São Paulo: Aleph, 2011.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NOVAK, Daniel A. **Leadership of Organizational Networks: An Exploration of the Relationship between Leadership and Social Networks in Organizations**. Tese de Doutorado da Filosofia em Liderança Organizacional da Regent University da School of Global Leadership & Entrepreneurship, February 2008, p.294. Acessado em 04 de julho de 2012. Disponível em <http://gradworks.umi.com/3309284.pdf>

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SENGE, Peter, *et al.* **Escolas que aprendem: um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

TAMKIN, Penny; et al. **Exceeding Expectation**: the principles of outstanding leadership. The Work Foundation, 2010. Acessado em 05 de julho de 2012, Disponível em: http://www.theworkfoundation.com/Assets/Docs/leadershipFINAL_reduced.pdf

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **GESTÃO DE PESSOAS**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. A Liderança Aprendida. **GV-executivo** - FGV-EBAP, vol. 6, n. 1, jan-fev 2007. Acessado em 17 de dezembro de 2011. Disponível em: rae.fgv.br/gv-executivo/vol6-num1-2007/lideranca-aprendida

_____. A utilização da construção de desenhos como técnica de coleta dados. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. cap. 8, p- 173 a 184.

WIKIPÉDIA: Enciclopédia livre. 2012. Acessado em 02 de julho de 2012. Disponível em: www.pt.wikipwdia.org/wiki/Upanixade

Apêndice

Apêndice “A” – Roteiro para entrevista Semi-Estruturada
Entrevistados: Coordenadores

Perguntas Introdutórias

- 1) Há quanto tempo você está atuando como coordenador do curso de administração?
- 2) Como foi para você ser coordenadora?

Inquirição: Que características estes coordenadores tem?

O que analisar: O uso destas características configura um líder conectivo?

- 3) Com que frequência há reunião do colegiado?
- 4) O planejamento é feito semestralmente?
- 5) Há uma equipe que trabalha junto com você?
- 6) Tudo o que você tem que fazer, você tem que levar para o colegiado ou você pode tomar as decisões sozinho?
- 7) Como é seu corpo docente? Diversificado? É difícil lidar com isso?
- 8) Como funciona o processo decisório nas reuniões do colegiado?
- 9) Como é seu relacionamento com os docentes?
- 10) A maioria já está lá a muito tempo?
- 11) Você já tinha um grau de amizade com eles antes?
- 12) Você precisa ajudar os professores a cumprir alguma tarefa?
- 13) Você é perfeccionista?
- 14) Das suas funções como coordenador, qual delas é mais difícil para você executar? Por que?
- 15) Há alguma função que não seja de tua responsabilidade que tu acaba fazendo?
- 16) Vocês tem uma estrutura boa para atender as necessidades do curso?
- 17) Quando há conflito entre os membros de sua equipe, como você resolve?
- 18) Você tem que fazer alguma prestação de contas para essas equipes ou tu faz parte? Eles te pedem ou tu já fazes?

Inquirição: Mentalmente, em que era/fase da liderança estão os coordenadores?

O que analisar: O que pensam sobre liderança?

19) E quando se fala de liderança, o que vem na tua cabeça? Sem se preocupar com conceito formado.

20) Como você crê que o corpo docente te vê?

Inquirição: Qual o(s) estilo(s) de liderança conectiva Direto (Intrínseco, Competitivo e de Poder) é(são) empreendidos pelos coordenadores?

O que analisar: Presença dos estilos

21) Como você encara a execução de suas tarefas no dia-a-dia?

22) Como você encara a competição em seu ambiente de trabalho?

23) Qual o nível de cooperação na sua equipe?

Inquirição: Qual o(s) estilo(s) de liderança conectiva Relacional (Colaborador, o Contribuinte e o Vicário) é(são) empreendidos pelos coordenadores?

O que analisar: Presença dos estilos

24) Como se dá o planejamento das atividades no curso no âmbito da coordenação?

25) Como se dá o reconhecimento das pessoas no ambiente de trabalho em questões relacionadas ao curso?

26) Há congruência dentro do colegiado sobre as metas do curso?

Inquirição: Qual o(s) estilo(s) de liderança conectiva Instrumental (Pessoal, Social, Confiante) é(são) empreendidos pelos coordenadores?

O que analisar: Presença dos estilos

27) O que você faz para influenciar os professores para concretização dos objetivos do curso?

28) Com quantas pessoas você pode contar para resolução de situações adversas?

29) Independente da situação, você confia em passar a responsabilidade para qualquer um dos seus professores resolver?

30) Você usa bem seu network?

**Apêndice “B” – Construção de Desenho
Solicitado ao coordenador do curso**

Desenhe como você se vê em seu ambiente de trabalho

Apêndice “C” – Entrevista Aberta sobre o desenho construído

Entrevista: Coordenador do curso

- 1) Qual o significado do seu desenho?
- 2) Qual o critério e significado das cores que você escolheu?

Apêndice “D” – Questionário sobre Liderança Conectiva
Aplicado aos professores que compõem o corpo docente de cursos em
administração.

Caro professor,

Estamos fazendo uma pesquisa sobre Liderança Conectiva no Estado de Rondonia, e voce foi selecionado para participar.**

Esta pesquisa tem fins academico, está vinculada ao Programa de Pos-graduação e Mestrado em Administracao da Universidade Federal de Rondonia, sigilosa, e sua participação consiste em responder a este questionario.**

Ele e composto por questoes de multipla escolha, e busca identificar as características correspondentes ao estilo de lideranca exercida por seu coordenador do curso de Administracao. Marque a alternativa que mais você se identifica. Leva cerca de 10 (cinco) minutos, e gostaríamos de contar com as suas respostas. **

Algumas palavras estao propositalmente sem acentuacao ortografica devido a configuracoes. Caso tenha alguma duvida ou queira entrar em contato, voce pode enviar um email para thalita.rsilva@gmail.com Sua participacao e fundamental para a fidedignidade, integridade e sucesso desta pesquisa. Grata, Adm. Thalita Reis da Silva Mestranda do PPGMAD-UNIR

1) Há quanto tempo você ministra aulas no curso de administração desta instituição? *

- ☐ Menos de 6 meses
- ☐ Há 6 meses
- ☐ Mais de 6 meses

2) O coordenador do curso de administração é um líder. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

3) O coordenador é líder destemido. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

4) O coordenador é um líder autoritário. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

5) O coordenador é um líder que enfatiza tanto a mutualidade quanto a inclusão. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

6) O coordenador consegue, facilmente, influenciar para que as metas organizacionais sejam cumpridas. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

7) O coordenador é autêntico. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

8) O coordenador sente-se à vontade em prestar contas. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

9) O coordenador é habil em fazer com que pessoas adversas desfrutem a sensação de pertencer a um só grupo. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

10) O coordenador é ético. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

11) O coordenador negocia conflitos em beneficio do grupo. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

12) O coordenador utiliza, para resolver problemas do grupo, pessoas e processos. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

13) As atitudes que o coordenador toma promovem as habilidades e lealdade dos professores. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

14) O coordenador sempre nos repassa tarefas interessantes. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

15) É evidente que o coordenador tem domínio das próprias tarefas. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

16) O coordenador não ofusca a identificação dos demais autores quando contribui para suas tarefas. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

17) O coordenador harmoniza as forças antagônicas da diversidade e interdependência. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

18) O coordenador em busca de novos sucessos, utiliza tudo o que têm (inteligência, humor, charme, capacidade oratória, persuasão com uma pitada de status social, realizações e prestígio de cadeia hierárquica). *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente

- ☐ discordo plenamente

19) O coordenador tem disposição para sacrificar-se pelos interesses do grupo. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

20) O coordenador conhece intuitivamente o que faz o grupo progredir. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

21) O coordenador usa bem seu network. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

22) O coordenador crê que todos podem superar desafios. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

23) O coordenador não reluta em transferir responsabilidades aos membros de seu grupo, e ao fazê-lo, dá liberdade de ação. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

24) O coordenador é perfeccionista. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

25) O coordenador mede o desempenho segundo os padrões internos e não segundo o julgamento ou desempenho dos outros. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

26) O coordenador tem um espírito competitivo. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

27) O coordenador busca superar seu próprio desempenho. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

28) O coordenador busca o controle e a coordenação de tudo. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

29) O coordenador assume desafios, ainda que este não estejam dentro de suas funções formais. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

30) O coordenador acredita que duas cabeças pensam melhor que uma. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

31) O lema do coordenador é: "Um por todos e todos por um". *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

32) O coordenador tem um senso genuíno de realização ao contribuir com o desempenho bem-sucedido de outra pessoa. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

33) O coordenador divide o sucesso de uma realização com os membros de sua equipe. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

34) Não é necessário eu ter um relacionamento pessoal com o coordenador, para que ele se alegre com meu sucesso. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

35) Para benefício do grupo, o coordenador utiliza como estratégia, colocar-se no lugar de outras pessoas. *

- ☐ concordo plenamente
- ☐ concordo parcialmente
- ☐ indeciso
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ discordo plenamente

Enviar

Tecnologia [Google Docs](#)